# التطوير التنظيمي

## القواعد النظرية والممارسات التطبيقية





فادية ابراهيم شهاب
ماجستير في الإدارة التربوية

# التطوير التنظيمي

## القواعد النظرية والممارسات التطبيقية

الطبعـةالأولـى

1435هـ - 2014م






الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس: 0096265330508

جــوال: 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

2013/7/2709

رقم التصنيف : 658

المؤلف ومن في حكمه:

فادية إبراهيم شهاب

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

التطوير التنظيمي

القواعد النظرية والممارسات التطبيقية

الواصفات: / إدارة الأعمال//



ISBN :978-9957-449-39-1

# القواعد النظرية والممارسات التطبيقية

**تأليف**

**الأستاذة فادية إبراهيم شهاب**




**الأكاديميون للنشر والتوزيع**

# التطويـر التنظيمي

القواعد النظرية والممارسات التطبيقية

**الأستاذة فادية إبراهيم محمد شهاب**

ماجستير في الإدارة التربوية

# الإهداء

إلى من أضاء لي الشموع

في عتمه الليل الحالك

أمي وأبي



# الفصل الاول

## مفاهيم التطوير التنظيمي

# الفصل الاول

## مفاهيم التطوير التنظيمي

**المقدمة:**

شهد العقد الأخير من القرن العشرين العديد من التغيرات السريعة على جميع الأصعدة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، وخاصة التربوية والتي تتعلق برؤوس الأموال البشرية للمنظمه من كادر مؤهل للتربية والتعليم الى الطلبة بمختلف مواهبهم وقدراتهم الموجهه الى أعلى مستويات النجاح والتي لايستطيع احد ان يخفي دورها الرئيسي في توجيه التطوير الى أرفع مستوياته كونه يهدف الى رفع مستوى الأداء الى التقدم والنهضة ماأمكن ذلك للمؤسسة والطلبة.

فالتغيرات الجذرية في النظم الإدارية والمتمثلة في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي تتطلب استراتيجيات وتطبيقات تتميز بالحداثة والجدة والتي تهتم بإحداث تطوير وتحديث حقيقي تجاه البنية الأساسية للمنظمة والعاملين فيها، فمن أهم هذه التغييرات والتي يجب أن تتضمن جميع النظم الأدارية وخاصة الحديثة "التطوير التنظيمي" كعلم سلوكي وإبداع إنساني رائد" يستخدم لأغراض التغيير المخطط والذي يشغل حيزاً لا يستهان به بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة وخاصة ما استقته النظم الإدارية العربية من النظم الغربية وخاصة في الأونة الأخيرة.

يتطلب التطوير التنظيمي اهتماماً بالغاً بالبنية التنظيمية للمنظمة وخاصة النظم التربوية، وهذا الاهتمام المستمر لايستثني جميع مستويات الإدارة والعمل على تحقيق الفاعلية الأدارية للكوادر البشرية من إداريين، معلمين وعاملين في جميع مستويات الإدارة، وهذا التطوير لايقل أهمية عن النظر بالمدخلات المادية للمنظمة فمواكبة المعلوماتية والحاسوب للحاق بسباق التقدم والريادة في العالم فهو لايقل أهمية عن العمل الجدي لتحسين مستوى مخرجات المنظمة بالتزامن مع تدريب وتاهيل العاملين لدى المنظمة بشكل دوري ومنظم.

فالأساس الجذري للتطوير التنظيمي هو فهم معمق للسلوك الفردي، والجماعي ومن ثم محاولة تعديل لهذا السلوك بما يتناسب مع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

هذا بالنسبة للأساس الذي تركز عليه قواعد التطوير في التنظيم، إلا أن ماهيته مفاهيميا فهو جهد التطوير في التنظيم، وهو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير أداء العاملين ضمن مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل في المنظمات والعمل على تحسين مقدرة العاملين في التنظيم على صناعة القرار وحل المشكلات وبناء علاقات متوازنة بين التنظيم من الداخل والبيئة المحيطة به من الخارج توظيفاً مثالياً ما أمكن ذلك لرواد التطوير بالنظر للتطوير كعلم سلوكي إنساني.

إن الانتشار الغير متوقع للتطوير التنظيمي كأداة للتغيير المخطط وما صادفه من نجاح مستدام على مدى عقود من الزمان، يتيح بلا ريب إمكانية تطبيقه وفرص نجاحه في الدول العربية قاطبة وخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية كبلد عربي يتوسط الوطن العربي وبلد منفتح على النظم الغربية ومواكب في معظم التنظيمات للتطور التكنولوجي والمعلوماتي وبدرجة عالية نسبياً.

إلا أن تطبيقه بشكل مثالي ما أمكن ذلك لدى القائمين والخبراء للتطوير التنظيمي كتقنية استقاها النظام العربي من النظام الغربي يواجه العديد من المشكلات من داخل التنظيم ومن خارجه نظراً للاختلاف الملحوظ فيما بين الفلسفة العامة

للتربية في النظم العربية وبين النظم في الدول الغربية، حيث سيتم التطرق الى أبرز المشكلات التي تواجه التطوير التنظيمي دوليا ومحليا.

لقد ظل التطوير التنظيمي موضوع يثير جدل وحوار بين القادة من العالمين العربي والصناعي ولكن لمواجهة بعض المشكلات والتحديات التي واجهت رواد التطوير التنظيمي بشكل عام تتمثل بركيزة أن المناخ الإداري الذي يطبق فيه التطوير الإداري يقوم على فرضية فلسفية "أن البعدين الموجودين داخل أي تنظيم إداري عاملان رئيسيان هما البعد الإنتاجي والبعد البشري والأصل في ذلك هو الموازنة فيما بينهما ماأمكن ذلك للقيادات والعاملين معا فالواقع في كثير من التنظيمات في الدول العربية عامة تعاني من عدة مشكلات رئيسية أهمها وجود البطالة بين صفوف الخريجين الجامعين والذي يتزامن مع هجرة العقول والخبرات لدول الخارج مقابل أموالا ورواتب أعلى مما يمكن ان يحصلوا عليه في بلادهم ونسيان القيمة الحقيقية لهذة الكفاءات ومايمكن أن تدخل به من نفع وإبداع على بلادهم.

كما أن العمالة الاجتماعية في النظم الإدارية تتمثل بتوظيف أكبر عدد من العاملين ليس من منطلق الحاجة إلى إنتاجهم بل لتفادي البطالة وهذا ما يتعارض تماماً مع نموذج بليك وموتون الإداري.

لقد طبقت المؤسسات الاجتماعية في الأردن وخاصة خلال الثلاثة عقود الأخيرة استراتيجيات وآليات جدية عملت على تقوية ودعم الأجهزة الإدارية على مستوى الأصعدة كلها وذلك بهدف معالجة الفجوة الإدارية فيما بين مختلف القدرات والإمكانات المتاحة ما لزم ذلك لتحقيق أهداف التنمية من خلال إكساب الجهاز الإداري السمات العصرية في الإدارة ويظهر ذلك من خلال إنشاء وزارات جديدة في الدولة والعمل على إعادة تنظيم بعض الوزارات والإدارات المختلفة وذلك بالتنسيق مع إنشاء مؤسسات وإدارات تابعة لوزارات قائمة أو جديدة مع تفاوت كبير في درجات الاستغلال وذلك بالإضافة إلى إنشاء مؤسسات تعليمية وشركات ومشاريع اقتصادية كبرى وحيوية أعطي لها قدر كاف من الاستقلالية وحرية التصرف.

ظهر التطوير الإداري كتقنية إدارية حديثة في الأول من كانون الأول لعام 1991 وخاصة بعد خطاب جلالة الملك الحسين بن طلال في خطاب العرش السامي حيث يتناول التطوير مجالات متنوعة منها التأكيد على وظائف المتابعة والتقييم وتقديم الحوافز، إلا أن التطوير التنظيمي واجه بعض المشكلات في التطبيق كما ورد آنفا نظراً لحداثة علمه فأبرز مشكلاته تكمن في عدم مقدرة الإدارات الحكومية على تنفيذ مشاريع خطط التطوير بالكفاءة المطلوبة كما أن المؤسسات تعجز عن إدارة وتنظيم وتنفيذ بعض مشاريع التنمية الحديثة يكمل ذلك عدم فهم بعض القادة الإداريين لتوجيهات واتجاهات التنمية بالتكيف مع المعطيات الجديدة واعقد تلك المشكلات ظهور جيل جديد تماماً من القادة الإداريين وصلوا فعلا إلى أعلى درجات الهرم الإداري لاعتبارات أخرى (اللوزي، 2001).

وبما أن المؤسسات الأكاديمية من صنع المجتمع المحيط فيه تمثل أعلى قمة في الهرم التعليمي ليس لكونها قمة مراحل النظام التعليم التربية وحسب بل لأنها تحمل على عاتقها مسؤولية كبيرو وهامة من إعداد وصياغة وتكوين المجتمع علمياً وثقافياً وفكرياً وقيمياً.

فالعالم في الوقت الحاضر يتغير ويتطور بشكل متزايدة في مجالات الحياة المختلفة، السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية "فلسفة المجتمع واتجاهاته"، ومن أبرز التطورات الثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات وظهور الأسواق العالمية الحرة، وتشكل هذه التغيرات والتطورات وما يرافقها من زيادة رغبات الناس وطموحاتهم في الحصول على النتاجات المنوي تحقيقها والخدمات وزيادة التنافس على الموارد المتاحة، وتحديات أخرى متجددة للإدارة العامة، فهذه التحديات تتطلب إجراء عمليات تطوير جوهرية تتميز بالاستمرارية في الهياكل والمهارات والقدرات، ومستوى الأداء وجاهزية عالية للتوصل الى معايير الإنجاز، ومن هنا زاد اهتمام العديد من دول العالم بالتطوير التنظيمي لاسيما في العقود الثلاثة، وذلك من خلال إنشاء هيئات تطوير وإصلاح إداري ولجان متخصصة، وتبني استراتيجيات ومداخل مختلفة تضمن

للإدارة العامة الفاعلية في تعاملها مع التغيرات السريعة في البيئة الإدارية التي أصبحت هي الدافع وراء حتمية وضرورة التطوير التنظيمي (القريوتي2000).

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم مكونات العملية الإدارية والتي تتطلب تحديث وتحسين في مستوى الأداء وعلى كافة الأصعدة، نظراً للأهمية البالغة للتطوير سواء بالنسبة للمجتمع بأسره أم بالنسبة للأجيال التي تتطلب إعداد متقن ما أمكن ذلك للمنظمات، فذلك يُكسب التطوير والتحديث الإدارة أهميه بالغة الضرورة، وخصوصاً إذا ما علمنا أن العالم بأسره يمر بثورة علمية وتكنولوجيا هائلة تتطلب اللحاق بها ومجاراتها بنظام إداري مؤسسي متميز يتمتع بكل العناصر والتي يمكن من خلالها خلق العمل الإداري الواعي والقادر على الاستفادة من هذا التقدم، بل والمساهمة فيه من خلال تطويعه لخدمة المجتمع الذي يوجد فيه أو ينتمي له، وحتى تخرج الإدارة العربية في الدول النامية من التقليدية والروتين والتي تتبع طرق وأساليب تبقيها بعيدة عن التقدم الحاصل في العملية الإدارية لا بد من تبني آليات واستراتيجيات عملية تتطلب تطوير وتحديث بحيث تتمكن الأدارات من خلال التطوير التنظيمي أن تؤسس للتطوير والتحديث والتغيير تبني ملموس لاسيما بما يتماشى مع التطور الحاصل في العالم و في كل المجالات الحيوية.

**التطوير التنظيمي:**

انعكست اهتمامات علماء الإدارة بالتطوير التنظيمي في مجالات عمله ومداخله وأهدافه واستراتيجياته، باعتباره عملية هادفة تسعى لتطوير قدرات وطاقات الأفراد لتحقيق أفضل مستوى أداء في ظل الإمكانات المتاحة استناداً إلى النظريات السلوكية التي تناولت تنظيم جهود الأفراد والجماعات لخدمة التنظيمات، وفي الوقت نفسه ركزت على المداخل البشرية باعتباره محور الأداء الفعال، بمعنى ضرورة رفع مستوى أداء الأفراد وإنشاء هياكل تنظيمية متطورة لديها القدرة على النهوض بأعباء تطوير المنظمات عبر عدد من أساليب التدخل المخطط لإحداث التغيير التنظيمي (اللوزي،2003).

ويعد التطور التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات الإدارية ولما له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة تقوم على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جميع معطيات الإدارة خصوصاً في جانبها التنظيمي، ويعد العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية والتحديث من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات المختلفة، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة المناخ المناسب، إن خلق المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى زيادة في الأداء والانتماء الوظيفي والانتاجية، إضافة إلى أن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم تعد من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها، لما لذلك من أثر إيجابي على الأداء الإداري (اللوزي، 1999).

ويعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، حيث إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم.

**مفاهيم التطوير التنظيمي:**

عرف التطوير التنظيمي بأنه: "محاولة لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية"، حيث ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، فالغرض من التطوير التنظيمي عنده هو تحسين الأداء (اللوزي،1999).

عُرِف التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في

العمليات التي تجرى في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

فالتطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي، وبالتالي هو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى العلوم السلوكية، ويستهدف زيادة فاعلية المنظمة، ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.

وهكذا يمكن الخروج بتصور شمولي لمصطلح التطوير باعتباره إشارة للانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات، والهياكل التنظيمية، وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث المعدات، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته، فالتطوير التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير، وهو كذلك الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الاعتقادات والاتجاهات حتى تؤدي إلى مناخ تنظيمي سليم (اللوزي، 1999).

**التطوير التنظيمي Organization Development(OD):** أن مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة، ولكن يمكن تعريفه على أنه "تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة ".

**التطوير التنظيمي organization development(OD):** عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة, ومن الدعائم التي تؤثر في التطوير التنظيمي :

**التدخل الداخلي internal intervention:** الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

**التدخل الخارجي external intervention:** الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو اعادة التنظيم و تطويره.

**تحليل الأدوار role analysis:** اسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياتهم و توقعاتهم في العمل ثم مناقشتها.

**بناء المجموعات team building:** أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذه القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها ثم تدار المناقشة حول امور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة و ذلك للوصول الى حل المشكلات القائمة حيث أن تمثيل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية يعد اختبار قاسياً لمديري اليوم يجابه أحداث المستقبل، والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

ويعتبر المفهوم السابق مفهوماً موسعاً، يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

ويمكن الاستعانة بخبير تطوير، أو مستشار للتطوير الخارجي، حتى لا تؤدي المعايشة اليومية إلى محدودية التطوير.

حيث لا يكفي تدريب وتطوير الأفراد لمواجهة التغييرات. فلا بد من وجود تطوير آخر وهو تطوير المنظمة من حيث (الأهداف، والسياسات، والأنظمة، والقواعد، والإجراءات، والمهارات والسلوكيات والعمليات والنشاطات) أيضاً، فالمنظمة عرضة في أي وقت للجمود والأمراض ولا بد من البحث عن العلاج من خلال "التطوير التنظيمي".

**تعريف مفهوم التطوير التنظيمي (اللوزي،2001) :**

عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة، وبقاءها وفعاليتها.

**تعريف التغيير التنظيمي كمرادف للتطوير التنظيمي :**

مفهوم التغيير التنظيمي: اختلف العلماء في تحديد إطار محدد لتعريف التطوير التنظيمي، حيث عُرِف بأنه " جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية ".

كما عُرِف بأنه " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ".

وفي تعريف آخر " هو سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية. وإعادة صياغتها واعتماد البحوث الميدانية ودراسات العمل والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير من داخل المنظمة وخارجها لوضع خططها والاسهام في متابعة تنفيذها ".

ولقد عرّفه آخرون بأنه "الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها ".

وبأنه "يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة وزيادة فعالية بعده التنظيمي ".

ومن جهة أخرى عُرِف بأنه "عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة مـن خلالـه إلى بعث الحداثـة ومنـع التراجـع وإزالـة الصـدأ وإزاحـة الجليـد الـذي يـتراكم عـلى الـنظم

واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها قادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة ".

ويلاحظ من هذه التعريفات أن التطوير التنظيمي عند أحدهم هو (تغيير) وعند الآخر (تحسين) وعند ثالث هو (تجديد) وعند رابع هو (تحديث).

**كما يلاحظ أن هذه التعريفات تتفق على أن:**

"جوهر عملية التغيير والتطوير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل سواء كانت حكومية أو غير حكومية".

وتكون أداة تنفيذ التغييرعن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وحل مشكلتها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية.

**مبررات التطوير التنظيمي:**

ظهرت الضرورة تجاه التطوير والتغيير الأداري تجاه تحسين مستوى أداء المؤسسة بسبب تزايد حجم المشكلات التي تواجهها الأنظمه الأدارية وخاصة في الثلاثه عقود الأخيرة ، وحتى بدون مشكله تجد الكثير من المؤسسات وخاصه في دول العالم الثالث الضرورة ملحة نحو التغيير والتطوير التنظيمي مما يدفع بالمؤسسة الى تبني خطط حديثه وملموسه تجاه ذلك.

**ومن الأمثلة على الأنماط الغير مرضية:**

1. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسة.
2. كثرة الاستقالات، الشكاوي، الغياب، الإجراءات التأديبية، هجرة العقول.
3. عدم استغلال الكفاءات البشرية وهي لا تعمل بكامل طاقاتها وكفاءاتها.
4. الصراعات المستمرة فيما بين القوى الاجتماعية في الداخل والخارج.
5. ضعف شبكة الاتصالات مما يسبب تأخر اداري ملموس مقابل ما هو حاصل في الدول المتقدمة.
6. القيادة الإدارية متسيبة وأساليب الرقابة غير محكمة. (مؤتمن، 1995).

**إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل:**

1. انخفاض الأرباح "بأستمراريه" شكل مشكله رئيسيه تواجه خطط التطوير.
2. وجود انفصال بين العاملين والإدارة شكل فجوة فيما بين الطرفين .
3. عدم القدرة على المنافسة على الصعيد العربي و المحلي والعالمي كذلك.
4. كثرة غياب العاملين وتزايد اللامبالاة تجاة الألتزام الوظيفي.
5. زيادة معدلات الشكاوي من داخل وخارج التنظيم الأداري.
6. أسباب بيئية خارجية خارجه عن سيطرة المنظمه وخاصه مما يؤثر منها سلبا على جهود التطوير التنظيمي في المؤسسة.

**مدخل للتطوير التنظيمي في المؤسسات الأدارية المعاصرة :**

**(كلالدة،1997)**

تمثل التغيرات الفنية والاجتماعية، ومن ثم الإدارية اختبار قاسياً لمديري اليوم يجابه أحداث المستقبل. والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

**مفاهيم التطوير التنظيمي :**

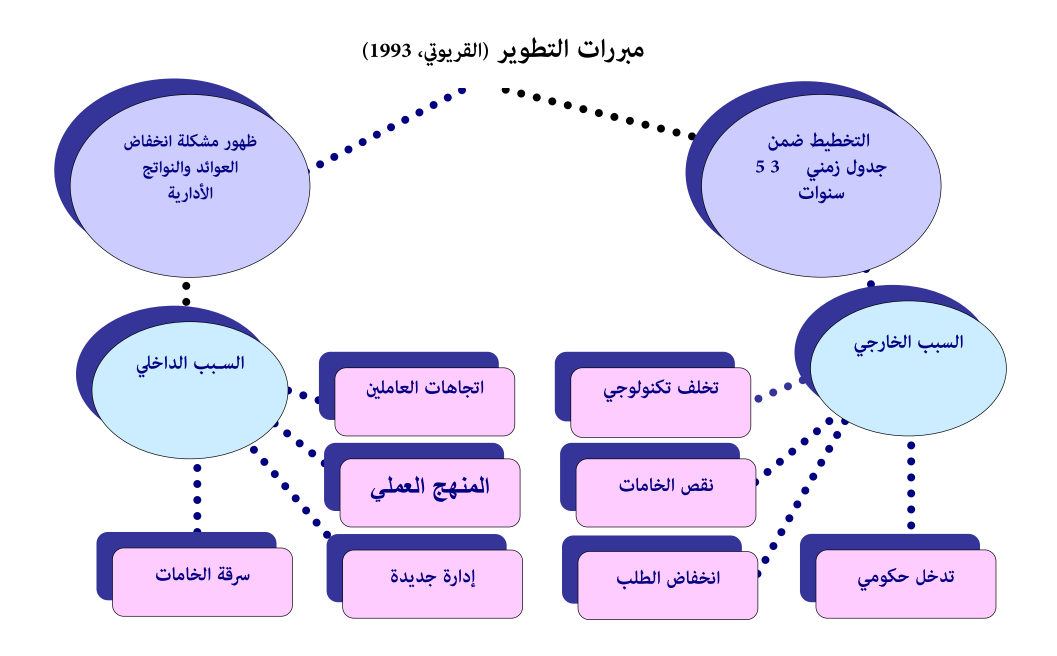
إن مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة، ولكن يمكن تعريفه على أنه "تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة ".

ويعتبر المفهوم السابق مفهوماً موسعاً، يمكن أن يتضمن المداخل التنكولوجية والفنية وطرق التصنيع، والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية، وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

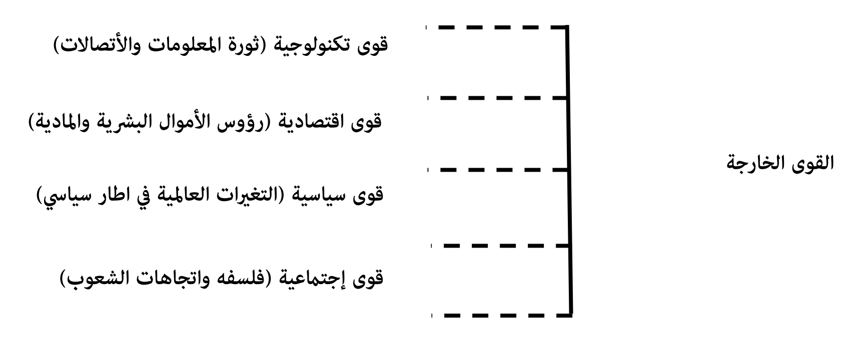
ويمكن الاستعانة بخبير تطوير، أو مستشار للتطوير الخارجي، حتى لا تؤدي المعايشة اليومية إلى محدودية التطوير.

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها. فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة. وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً. وهذا ما يجعلنا نحتم دراسة التنظيم كل فترة. وتحليله كل" 3- 5" سنوات. والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي.

**مبررات التطوير** (القريوتي، 1993)




وعلى ذلك يمكن تلخيص القوى التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع. بل في العالم بأسره، ومن هذه القوى:



وفيما يلي تفصيل لهذه القوى الرئيسية :

**القوى التكنولوجية**
- الانفجار العلمي.
- التقدم التكنولوجي والتقني الهائل
- تقادم المعارف.

**القوى الإقتصادية**
- التغيرات في هياكل قوى العمل .
- فقدان الاستثمار للنظم الاقتصادية.
- التغيرات في السياسات المالية .
- إنتشار الإبتكارات .
- الفقر و البطاله

**القوى الإجتماعية**
- المسؤلية الإجتماعية.
- قيم العمل في المجتمع.
- فلسفة المنظمة "دينيه واجتماعيه"

**القوى السياسية**
- النظام العلمي الجديد .
- التحالفات السياسية .
- التبعية.

**التغيير في اللوائح والنظم والقانونين :**

**القوى الداخلية**
- **التنافس**
- **العلاقات الغير رسمية**
- **التقدم الإداري**

**التطوير التنظيمي في المؤسسات التنظيميه العربية :**

لقد مر الاقتصاد العالمي بمرحلة هامة جداً من التحول من النظام الاقتصادي كقطاع عـام يحكمه المركزية وتوجيه الدولة، إلى التخصصية حيث تسود المنافسة والخضوع إلى آلية العرض والطلب. ومن هذا المنطلق وجب على المنظمات المصرية أن تتأهل لمواجهة رياح التطوير التنظيمي، وحتى تكون هذه المواجهة إيجابية لذا فقد

وجب قبل إحداث عملية التطوير، أن تتحدد الفلسفة الأساسية لاختيار أنسب مدخل منها. وقبل تحديد مدخل التطوير التنظيمي بدقة، فإننا نقر أن أهداف التطوير التنظيمي تدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي: (الخطيب، 2006)

**المحور الأول: المستفيد من التغيير:**

1. الفرد: " بغض النظر عن مركزه أو عمله ".
2. الجماعة: " أفرادها ".
3. المنظمة ككل: "يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطتها".

**المحور الثاني: المستهدف من التغير:**

1. إحداث التغير الفكري " في القيم و الإدراك والمواقف والمشاعر".
2. إحداث التغير السلوكي " تغير في القدرات والأفعال والتفاعلات"
3. إحداث التغير الإجرائي" تغير في قواعد العمل ونضم الحوافز والسياسات والإجراءات".
4. إحداث التغير الهيكلي "تغير الهيكل العام، وقنوات الاتصال، وتدفق السلطة، وعلاقات التبعية".

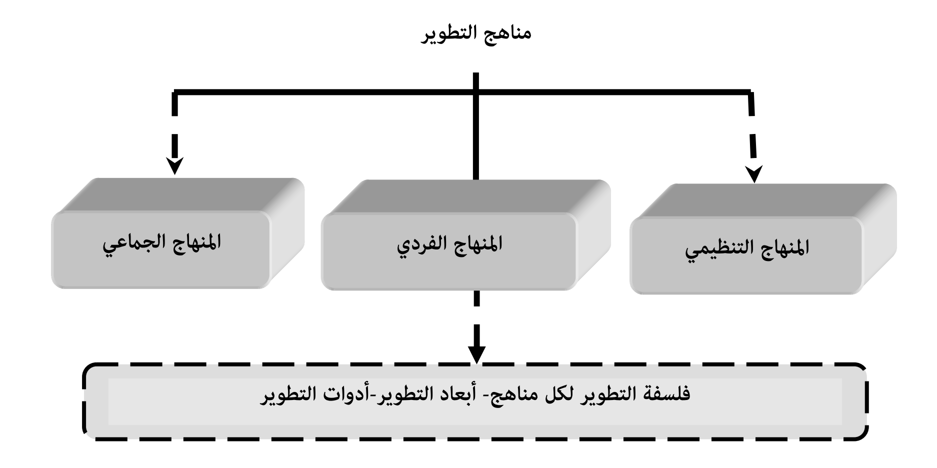
**المحور الثالث: مجال التغيير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها:**

1. إحداث التغير في التغير في القدرات الشخصية للأفراد "الإدراك الشخصي والمواقف والسلوك".
2. إحداث التغير في العلاقات بين الأفراد " كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم ".
3. إحداث التغير في قدرات جماعة العمل "كيف يشعر الأعضاء ويسلكون كجماعة ".
4. إحداث التغير في العلاقات بين جماعات العمل .

وخلاصة القول هو البحث عن مدخل للتطوير التنظيمي يؤدي إلى إحداث التغير المطلوب في المحاور السابقة.

**مناهج التطوير:**

" المنظمة - الفرد - الجماعة"




والبحث عن المدخل المناسب للتطوير التنظيمي يقدم الإجابة للسؤال التالي:

كيف تنتقل من المستوي الحالي إلى المستوي المرغوب؟

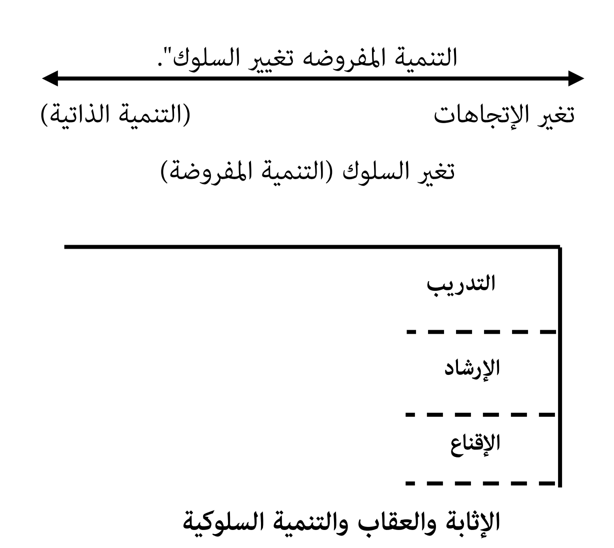
**أولا: المنهج الفردي:**

يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة ، لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد.

وعملية التطوير تتم على محورين :

المحور الأول: التنمية الذاتية.

المحور الثاني: " تغير الاتجاهات ".




**ميكانيكية التطوير بالنسبة للمنهاج الفردي (القريوتي،1993):**

**الفروض:**

- طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب، فيسعى جاهداً إلى إعادة التوازن.
- حديد أطراف التغيير

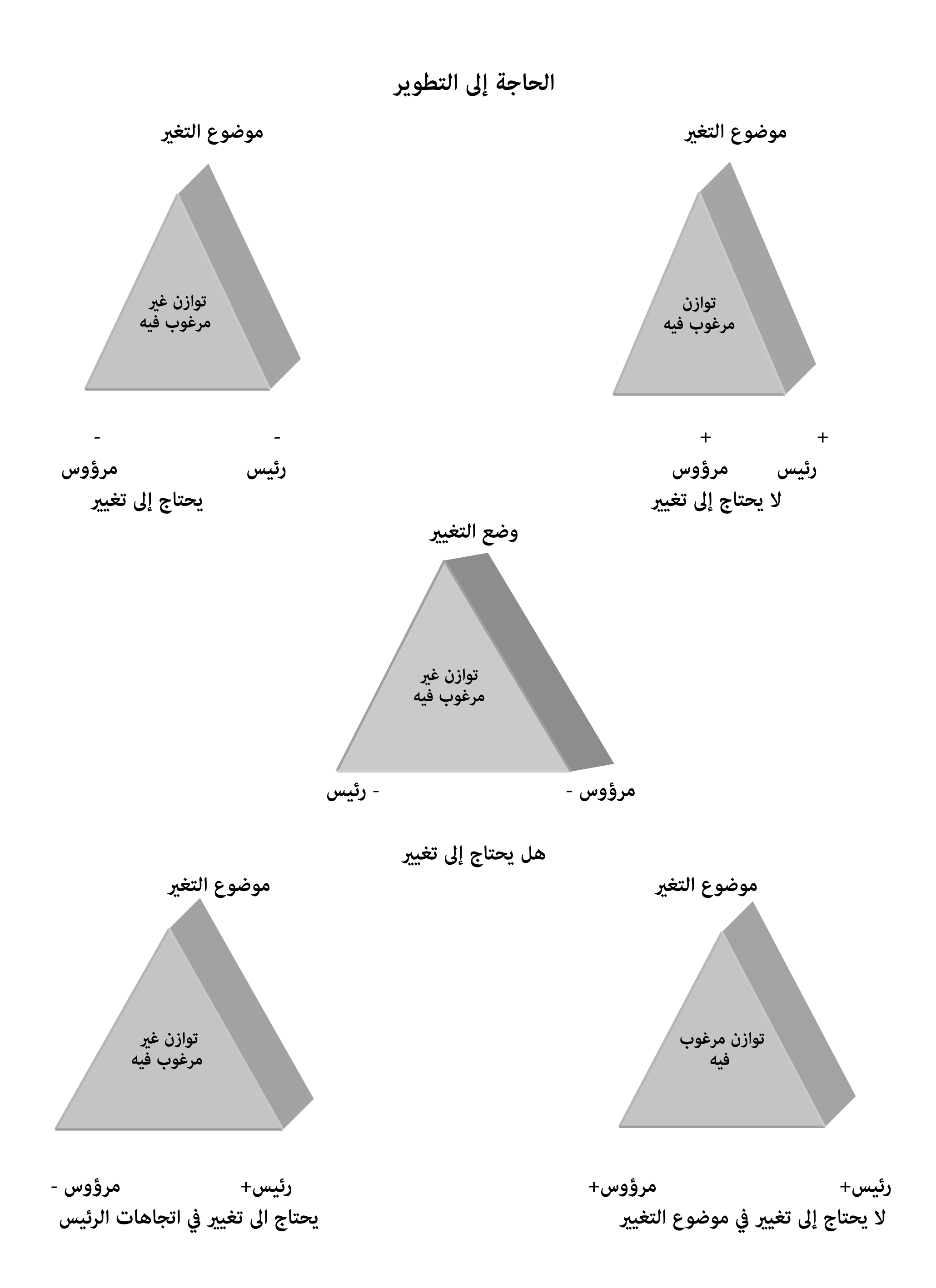
الفرد

القائم بالتغيير

موضوع التغيير

- تفهم طبيعة الإتجاهات بين الإطراف الثلاث.

وفيما يلي نموذج لتبرير الحاجة إلى التطوير التنظيمي:


الحاجة إلى التطوير
موضوع التغير
توازن
مرغوب فيه
+ +
رئيس مرؤوس
لا يحتاج إلى تغيير
موضوع التغير
توازن غير
مرغوب فيه
- -
رئيس مرؤوس
يحتاج إلى تغيير
وضع التغيير
توازن غير
مرغوب فيه
مرؤوس -
- رئيس
هل يحتاج إلى تغيير
موضوع التغير
توازن مرغوب
فيه
رئيس+
مرؤوس+
لا يحتاج إلى تغيير في موضوع التغيير
موضوع التغير
توازن غير
مرغوب فيه
رئيس+
مرؤوس -
يحتاج الى تغيير في اتجاهات الرئيس

**الخطوة التالية:** خلق الموقف غير المتوازن للمرؤوس لإشعاره بأهمية التغير وخلق الدافع لديه على التغير في إحداث التغير طبقاً.

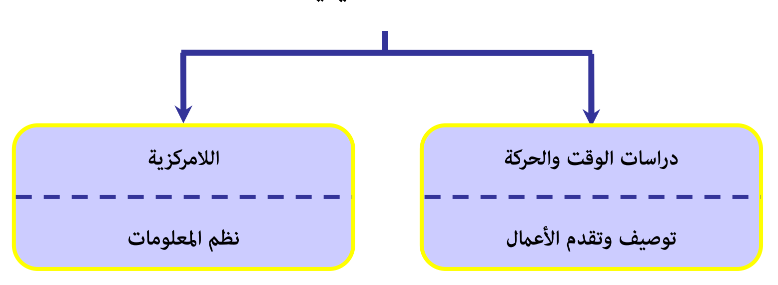
**أولا: التنبؤ بإحتمالات النجاح والفشل لأحدى الجوانب التالية :**

- للمعلومات المتوفرة .
- قوة الاتجاه.
- التغير ينشأ على القوة الأضعف .
- أهمية الإتجاه.

**ثانيا: المدخل التنظيمي للتطوير:** ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، الأقسام، أدوات التطوير.

**أبعاد التطوير للمنهج التنظيمي :**

- التخصص وتقسيم العمل .
- وحدة الإشراف .
- العلاقات بين الأعمال .
- نطاق الإدارة .
- العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين
- السياسات الإدارية .



**ثالثا : المدخل الجماعي للتطوير** (الطويل، 2006): ويمر بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الإداء الفردي من خلال إستقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل.

2. الربط بين نقاط الضعف "العيوب "، وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.

3. يجب أن يكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.

4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.

5. من المتوقع تغيير إتجاهات الفرد، نتيجة للتغير في إدراكه لذاتة وللآخرين، وللمنظمة بشكل عام.

**أدوات التطوير بإستخدام المدخل الجماعي:**

1. المشاركة في الإدارة
2. تمثيل الأدوار
3. الإدراك المتبادل
4. تدريب الحساسية "مختبرات تحسين الأداء ".

الفرق بين منهاج التطوير الثلاثة

| الخاصية /المدخل | المدخل التنظيمي | المدخل الفردي | المدخل الجماعي |
|---|---|---|---|
| التركيز | على المنظمة | على الفرد | على الجماعة |
| البعد الرئيسي | المنظمة | الفرد | الجماعة |
| المتغير المستقل | المنظمة | الفرد | الجماعة |
| المتغير التابع | النمط القيادي | اتجاهات الأفراد | اختلاف وجهات النظر |
| تكافؤ القوى | الفرد قوة واحدة | قوة غير متكافئة | قوة متكافئة |
| درجة الشمول | جزئياً أو كلياً | أقل شمولاً | شامل |
| الدور الأساسي في التطوير | تطوير المنظمة أولاً لها الأولويه | تطوير الفرد أولاً قبل المنظمه والجماعات | تطوير جماعات العمل |

**مقاومة التغيير :**

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغير بقدرة الرئيس في إحدث هذا التغيير.

إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة، وتقييد المساهمات. ويتطلب ذالك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغير إقناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال، هي:

1. **الصدمة:** وهي تشير إلي شعورحاد بعدم الإتزان، وعدم القدرة علي التصرف.
2. **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أوعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
3. **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنة قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
4. **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
5. **التبرير:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
6. **التكامل:** وهو قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
7. **القبول:** وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

**أسباب مقاومة التغيير:**

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد قي التغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل .
- ضعف الاتصالات الأدارية .
- الخوف من النتائج، أو الخوف على المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغير والتطوير.
- عندما يرتبط التغير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يرتبط التغير بتهديدات وظيفية.
- عدم توافرالثقة في القائمين بالتغير.
- السرعة الشديدة في التغير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغير سيئة.

**بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير:**

1. إشراك الناس في التغيير.
2. تزويد الناس بمعلومات مستمرة.
3. الأخذ في الإعتبار عادات العاملين وتقاليدهم وقيم العمل (الفلسفة العامة للمؤسسة).
4. إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة.
5. إستخدام أسلوب حل المشاكل.
6. كسب ثقة التنظيم غير الرسمي.
7. كسب ثقة التنظيمات النقابية.
8. دور البرامج التدريبية في إحداث التغير.
9. الفصل بين تنفيذ الابتكار، والمبتكرون أنفسهم، حيث يجب البحث عن قائد للتغيير يمكنه بالأرتباط بين خبراته ومهاراته وبين صحه التطبيق للتطوير التنظيمي.

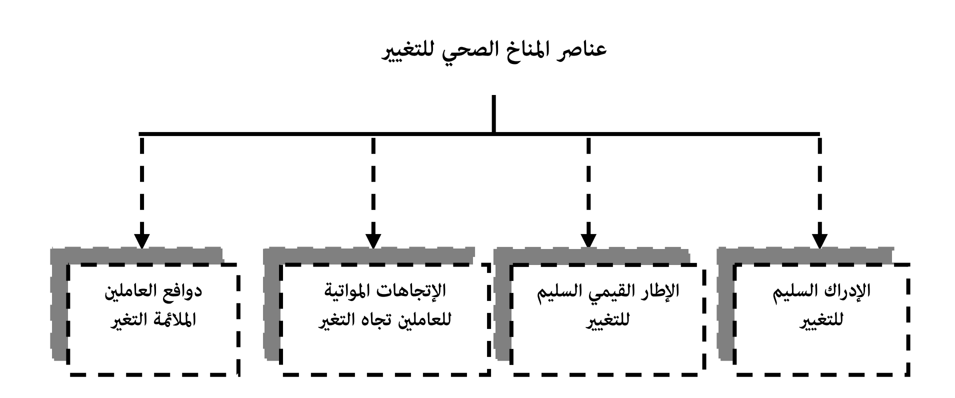
**تهيئة المناخ الصحي للتغيير:**

1. تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح، الذي يساعد على الاستجابة الملائمة.

2. يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير، ينشرها وتبينها لقيم سليمة بناءة بينهما وبين العاملين قوامها الصريحة التغيير الوجهة السليمة.

3. تستطيع الإدارة من خلال التعريف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم المستقبلي للتغير.

4. يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجهها نحو التغير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز وإعطاءها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.



**الأهداف التي يصبوا التطوير التنظيمي الى تحقيقها:**
(النوباني،2003)

إن التطوير يعد حالة من حالات التغيير وعدم المراوحة في نفس المكان، ويأتي التطوير التنظيمي بالحلول الإبداعية لكثير من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المنظمات، ويحدد خبراء التطوير التنظيمي أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:

1. مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.

2. الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.

3. المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل والانسجام بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.

4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير والتجديد بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة على البقاء والاستمرار.

5. تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.

6. تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

7. مساعدة المنظمة في حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

ويعد تعديل السلوك التنظيمي بغض النظر عن ما هي الإستراتيجية المتبعة الهدف النهائي والأهم لخدمة الهدف التنظيمي.

لذلك فإن التطوير التنظيمي إستراتيجية هامة تستهدف السلوك التنظيمي وتسعى إلى زيادة فعالية التنظيم عن طريق زيادة قدرات الجماعات التنظيمية إلى حل المشكلات وصناعة القرارات، لذا تلخص أهداف التطوير التنظيمي إلى ما يلي :

**أولاً:** إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

**ثانياً:** خلق جو من الانفتاح في المناخ التنظيمي بحيث يمكن لكافة العاملين من معالجة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.

**ثالثاً:** توفير المعلومات الإدارية التي يحتاجها التنظيم بشكل مستمر وخالي من التشويش وعدم الوضوح.

**رابعاً:** إيجاد علاقة تبادلية بين العاملين وكجماعات للعمل على تشجيع روح التنافس ضمن العمل الجماعي مما يزيد من فاعليته.

**خامساً:** زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراع وأسبابه من خلال زيادة الوعي بدينامية الجماعة.

**سادساً:** تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس ممكن كبديل للرقابة الخارجية. (حريم،1997)

**الأسباب التي تستدعي التغيير والتطوير:**

إن من دواعي التغيير والتطوير ممكن أن تكون داخلية وممكن أن تكون خارجية، وهي على النحو التالي (القريوتي، 1993):

**أولاً:** التطوير السريع الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.

**ثانياً:** التغييرات الجذرية في السياسات والأنظمة والقوانين.

**ثالثاً:** التطور الملحوظ لوعي العاملين والازدياد في طموحاتهم وحاجاتهم.

**رابعاً:** ازدياد المنافسة فيما بين التنظيمات الإدارية .

**خامساً:** التطور الملحوظ للمعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.

أما (أبو عابد،2005) فقد حدد أسباب حدوث التغيير والتطوير في أي مؤسسة نتيجة لعوامل مولدة له قد تأتي من المصادر التالية:

1) **داخلية:** حيث تشمل التغييرات الداخلية ما يلي:

- الهيكلية.
- المهمات.
- الأولويات.
- العاملون.
- الخدمات.
- التنسيق والتنظيم.
- العلاقات.
- الاستراتيجيات.

وعندما يقرر القائد التربوي إحداث التغيير في أي من الأمور السابقة فإنه يحدد مكانه وزمانه وكيفية حدوثه وسرعته.

2) **خارجية:** وتتضمن العوامل الرئيسة التالية:

- سياسية.
- اقتصادية.
- تكنولوجية.
- اجتماعية - ثقافية.

حيث تضغط هذه العوامل على المؤسسة لإحداث تغييرات صغيرة أو كبيرة فيها، وقد تكون عواقبها مزعجة في حالة فشل القائد التربوي في توقع التغييرات، وبخاصة إذا جاءت على حين غرة، وقد تتراكم مشاعر السخط والاستياء في حالة معارضة القائد للتغييرات المطلوبة.

3) **داخلية وخارجية معاً:** إن تعرف القائد التربوي وفهمه لجذور أسباب التغيير يساعده في إدارته بفاعلية ونجاح، إلا أن أكثر قضايا التغيير صعوبة تلك المرتبطة بالطبيعة البشرية.

**أساليب التطوير التنظيمي:**

إن من أهم أساليب التطوير التنظيمي (زويلف ،1996) :

1. **التأهيل والتدريب:** وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.

2. **الاختيار والتعيين:** وهو مدخل يعني باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم.

3. **الأجور والمكافآت والحوافز:** ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية، وتنشيطها، وتحسين نوعيتها، والمساعدة في التوجه نحو التطوير.

4. **مدخل النظم الشاملة:** وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري.

5. **توصيف وتصنيف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد المهارات، والمؤهلات والواجبات الملحقة بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

6. **تبسيط الإجراءات:** وعلى أساسها التأكد من سلامة الإجراءات، وتطابقهما مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.

7. **القوانين والأنظمة:** ويتم من خلالهم إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منهم لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة، وعادة تختص بتنظيم المؤسسات إنشائها، أو نشاطاتها، وواجباتها، وإدارتها.

8. **الهياكل التنظيمية:** ويتم هنا معالجة الاختصاصات، والصلاحيات، وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري.

9. **مكننة العمل:** ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكتبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازه، وإنشاء مراكز متخصصة تكون كمدارس، أو معاهد أو وحدات متخصصة في مجال التدريب والبحوث والاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير.

10. **الأبحاث:** وتتخذ الأسلوب العلمي منهجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية وتقوم بها عادة مراكز ووحدات مختصة بالتطوير والاستشارات، وهو مدخل بدأ بالاعتماد على خبرات أجنبية ثم محلية، ويقصد به دفع عمليات التطوير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم.

**مراحل التطوير التنظيمي:**

إن التغيير المنظمي لا يتم في فراغ، إذ أن هناك تفاعلاً بين أبعاد النظام البشري أو بعد الفرد فيه، وأبعاده التقنية والبنيوية، وأبعاده البيئية، ولن يكون من السهل تحقيق أي تغيير أو تطوير فاعل ما لم يتم ذلك عبر التعامل الواعي مع هذه الأبعاد، إلا أنه يمكن تحديد مراحل معينة لعملية التجديد الذاتي كالآتي:

1. **مرحلة البدء:** وهذه من المراحل الهامة لأنها تتصل بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير.

2. **مرحلة التحول:** وحتى يتم الوصول إلى هذه المرحلة لابد من القيام بجهود مدروسة مخططة لتربية وتدريب العاملين في النظام.

3. **مرحلة الصيانة أو المؤسسية:** إن المحافظة على فعالية برنامج تطوير المنظمة يتطلب توافر فريق أو كادر من المختصين من داخل النظام يعملون كنظام فرعي داعم لجهود مستشاري تطوير المنظمة.

4. **مرحلة الأثر أو الناتج التربوي:** إن الآثار التي يمكن أن تتركها برامج تطوير المنظمة على النظام التربوي وعلى العاملين فيه.

كما أشير إلى أن عملية التطوير التنظيمي تمر بخمس مراحل أساسية هي: بناء علاقات العمل، والتشخيص، والتدخل، والتقييم، وإنهاء برنامج التطوير التنظيمي.

أ. **بناء علاقات العمل:** تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف مستويات التنظيم، مع غرس الشعور بالحاجة إلى التطوير لدى القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومة التغيير من خلال تحديد أسس العمل المستقبلية ونظام الحوافز والأهداف.

ب. **التشخيص:** مرحلة التشخيص من أهم خطوات التطوير التنظيمي لأن التشخيص الخاطئ يقود إلى نتائج خاطئة، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ووضع الأهداف التطويرية المناسبة وتحديد المشكلة التي تحتاج إلى حلول، مع بيان العناصر المسببة للمشكلة، ووضع تصور واضح لاستراتيجيات وتقنيات التغيير الواجب اختيارها واستخدامها.

ج. **التدخل:** تتضمن هذه المرحلة تحديد وسائل واستراتيجيات التدخل لحل المشكلة القائمة وزيادة فعالية التنظيم.

د. **التقييم:** تهدف عملية التقييم إلى مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم الحصول عليه من تطوير، بالإضافة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التطوير في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التعرف على الأخطاء في التنفيذ وعلاجها.

**هـ. إنهاء برنامج التطوير التنظيمي:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن إنهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم نتيجة زيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه.

**متطلبات قيادة التطوير:**

إن التحديات المعاصرة التي تواجه العمل القيادي اليوم، تتطلب من القائد المحنك أن يكون له دور فاعل وملموس في عملية التطوير، بحيث يكون قائداً للتغيير الإيجابي وموجهاً له، وذلك من خلال العمل على إحداث تغييرات في المؤسسة التربوية تفضي إلى إحداث تطوير وتحسين جذري منشود في عمليتي التعليم والتعلم، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير متطلبات التغيير التالي:

1. اقتناع القائد المنظمة وإيمانه بعملية التغيير الهادف، بحيث يكون قائد للتغيير وموجهاً له؛ لكي يهيء أبواب الابتكار، ويكافيء عليه، ويستغله في تصميم وتطوير استراتيجيات تفعيل أداء العمل التربوي.

2. إقناع القائد للعاملين معه بأهمية التغيير الإيجابي وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في فريق التطوير الإداري والفني الذي يعمل معه، لأن عملية التغيير تتطلب جهداً ووقتاً واستعداداً لبذل الجهد والوقت اللازمين.

3. إشراك أفراد المجتمع في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة القيادية، والإدارة العليا، وكل من له علاقة في عملية التغيير، حتى تؤتي أكلها المرجوة بفاعلية وأثر.

4. اختيار النمط القيادي المناسب الذي يتبناه القائد التربوي في قيادته للمنظمة برؤية المستقبل وتحدياته، وتأثير رسالة المؤسسة على حركة تطور المجتمع.

5. اعتماد التغيير المدروس والمخطط له في قيادة المؤسسة لمواجهة تحديات العولمة، لأن التغيير الحقيقي في العمل الأداري يهدف إلى تطوير وتحسين فعالية عمل قيادة المؤسسة، عن طريق مساعدتها في اختيار أفضل الطرائق لحل المشكلات وتذليل العقبات والصعوبات، وفي تجديدها وتغييرها لممارساتها القيادية.

6. استخدام أفضل الطرائق والأساليب بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير المنشود، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد المادية والبشرية المتوافرة.

**أسس التغيير والتطوير ودعائمه:**

حتى يتم التغيير وتحقق أهدافه الإنسانية، ويصل إلى غاياته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لابد له من دعائم وأسس يرتكز عليها، من بينها: قيادة علمية واعية ورشيدة مطلعة على نظريات وقواعد التغيير، ومحددة دورها فيها، وموظفة

الإبداع والابتكار في الأساليب والنظم الحاكمة لعملية التغيير، لتكون أكثر توافقاً وارتباطاً بالواقع وباحتياجات المجتمع، وتتطلب قيادة التغيير هندسة العلاقات بين العاملين في المؤسسات، لأنها ترتكز على العنصر البشري باعتباره الأساس المحرك للنمو والتطور والارتقاء، بالإضافة إلى هندسة العمليات، فلابد والحالة هذه من تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث.

وترتكز أسس قيادة التركيز أيضاً على تحديد الغايات والأهداف والعاملين واستراتيجيات العمل والأفعال؛ لذا فهي تتطلب من القائد التربوي وفريق التغيير في المؤسسة التي يقودها الإجابة عن التساؤلات التالية، قبل الشروع في أي تغيير:

- ما الغاية النهائية من التغيير؟
- ما الأهداف والنتاجات المتوقعة من التغيير؟
- من هم العاملون؟ وما هو موقفهم من التغيير؟ وما درجة ثقتهم به؟ وكيف يمكن إشراكهم في عملية التغيير؟
- ما هي استراتيجية العمل؟ وما هي استراتيجيات توجيه العمل؟
- ما الأعمال التي يجب تحقيقها؟
- ما المخاطر والتهديدات؟
- ما الخيارات المتوافرة؟
- كيف نتوقع المستقبل؟

**أبعاد التغيير:**

للتغيير أبعاد عدة، حددها (الخضيري، 2002) ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. ملامح وأنواع التغيير المنشود، الذي نسعى إلى تحقيقه في المستقبل الذي نتطلع إليه من خلال الحاضر الذي نعيشه بقيوده ومحدداته.

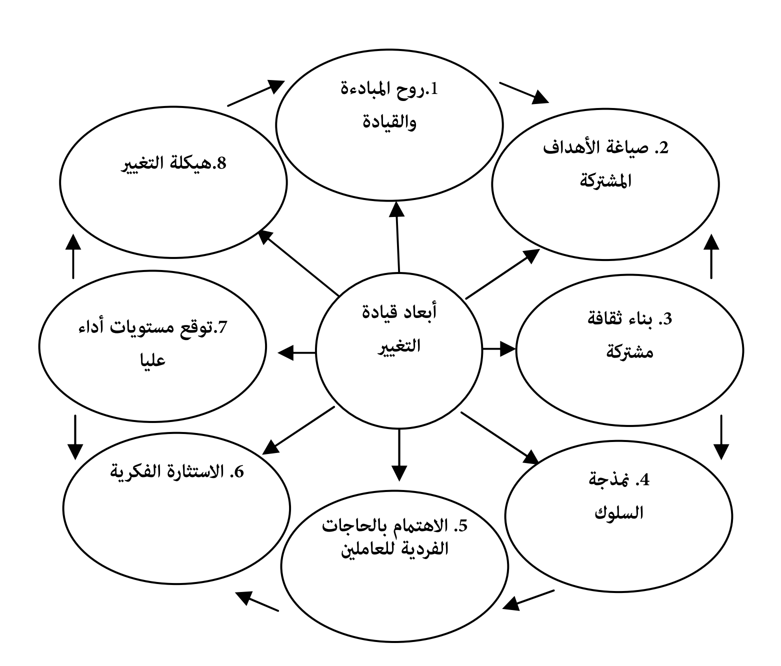
2. خصائص قيادة التغيير القادرة على إحداثه، وعلى التحكم فيه، وعلى توجيهه بالشكل المناسب، من أجل تحقيق الآمال المنشودة التي يتطلع إليها المجتمع.

3. الأدوات القيادية المناسبة والفعالة التي تحافظ على نموها وعلى ممارستها لدورها في إحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

4. أسلوب التغيير المطلوب الذي يساعد على انطلاقة التفكير والابتكار والإبداع الفعال، الذي يضع علامات مضيئة على طريق التقدم.

5. طبيعة وظروف مجتمع التغيير، وشكل المقاومة التي تواجه قوى التغيير، وحجم الضغوط والقيود التي يفرضها أصحاب المصالح وجماعات الضغط، وكيف يدار المجتمع لإحداث التكييف والتوافق.

6. حدود التغيير الآمنة والتي يتخوف من تجاوزها أو اختراق إطارها.



**فعالية التطوير التنظيمي :**

إن فعالية التطوير التنظيمي بأبسط صورها هي درجة تحقيق التطوير التنظيمي لأهدافها المرسومة لها مسبقاً، وبذلك تشير إلى المستوى الحقيقي الذي وصلت إليه جهود التطوير في تحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها مسبقاً لبرامج التطوير التنظيمي المختلفة، وقد زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بدراسة هذه الفعالية وتقييم برامج التطوير التنظيمي المختلفة كالتدريب، والحوافز، والوصف الوظيفي، إذ كان الدافع من وراء هذا الاهتمام التعرف على مدى الفائدة المتحققة من جهود التطوير ومن برامجه، والتأكد من نجاحتها في دفع عجلة الأداء الإداري إلى الأمام، إضافة إلى التعرف على جوانب الضعف في تخطيط البرامج وتنفيذها والحيلولة دون فشلها في المرات القادمة، إن أهمية دراسة فعالية التطوير التنظيمي لا ينبع من دورها في دعم أدبيات التطوير التنظيمي فحسب، بل من دورها في مساندة القائمين على عملية التطوير في تصميم برامج تطويرية ناجحة تضمن للإدارة تحقيق أهداف التنمية المطلوبة.

إن تحديد درجة الفعالية يستدعي معرفة الأهداف التي يسعى التطوير التنظيمي للوصول إليها، ليتم مقارنتها مع ما تم إنجازه منها فعلاً على أرض الواقع، ومن الأهداف التي يستدل من خلالها على مدى الفعالية: رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها في استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتقليل الهدر من الطاقات والإمكانات، وتنمية قدرة المنظمة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية

**معوقات التطوير التنظيمي وخاصة في المؤسسة التربوية :**

ترجع معوقات وصعوبات التغيير والتطوير إلى: أن المؤسسة التربوية مؤسسة محافظة ومعقدة، تتصف بالقوة والجمود، وإلى عدم وضوح النتيجة المقصودة من التطوير، أو بسبب نقص المثابرة، أو بسبب اعتقاد متخذي القرارات والمستشارين أن التغيير هو حدث وليس عملية وأنه يمكن أن يتم بين ليلة وضحاها.

بينما يرى (الخضري، 2002) أن شيوع السلبية واللامبالاة، والاتكالية، والاهتراء، والترهل الإداري، وعدم الانضباط، والسخرية، والاستهزاء بالعلم والعلماء، وعدم

احترام القانون، كلها افرازات ترفض التطوير، وتعاديه، وتحول دون حدوثه، وترضى الجمود والتخلف، وتفسح المجال أمام تراجع التنمية، وتحول دون حدوثها، في حين ترى أن السبب الرئيس في فشل العديد من محاولات التطوير يعود إلى الإفراط في ممارسة الدور الإداري، وغياب الدور القيادي.

ومن أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات في أثناء سعيها لإحداث التغيير في داخلها:

1. الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
2. الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، أو ضعف القدرة على تحديد إطار محدد لقواعدها.
3. عدم وصول التطوير إلى جذور ثقافة المؤسسة.
4. مقاومة بعض العاملين ومعارضتهم له بسبب ارتياحهم للمألوف.
5. الخوف من المجهول، أو من فقدان المصالح المكتسبة والمرتبطة بالوضع القائم.
6. سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

وبما أن إحداث التطوير وتطبيقه في أي مؤسسة ليس مهمة سهلة، بل تواجه معوقات وصعوبات، لذا على قائد التطوير أن يتنبه إلى ما يلي:

أ. يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التطوير إذا كان مستمراً.

ب. إن مقاومة التطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.

ج. إن إبداء العاملين رأيهم في التطوير يساهم في تقبلهم له.

إن قياس الاستفادة من التطوير التنظيمي تحتم تقييم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي في أداء دورها، بغرض اكتشاف المعوقات التي تحول دون ذلك، وتأثيرها السلبي على نتائج عملية التطوير التنظيمي، فكثيراً ما تظهر مشكلات مثلما يرى (القريوتي،2000) أن العقبات التي تختص بالتنظيم أو الأفراد او جماعات العمل، أو

بالموارد والإمكانات، هي التي تشكل عقبات تحد من فعالية برامج التطوير التنظيمي، ويمكن تصنيف معوقات التطوير التنظيمي إلى عدة أنواع منها:

**المعوقات البشرية:**

1. مقاومة الأفراد للتطوير ويعود هذا عادةً لجهلهم بالأغراض والنتائج أو التأثر المصالح الشخصية والوظيفية.

2.النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

3. عدم الإفادة من التدريب على مستوى القيادات والأفراد واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على ترقيات و علاوات نقديه غيرها (ميرغي،1978).

**المعوقات البيئية:** وتختص بالبيئة القانونية، وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات، بالإضافة إلى دوام التطوير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية ومحدودية استجابة البيئة لعمليات التطوير، ولكي يستمر التنظيم فمن الضرورة أن يستجيب التنظيم وعملية التطوير فيه لهذه المتغيرات البيئية .

**المعوقات الفنية والمادية:** وهنا تبرز مشكلة ضعف الإمكانات المادية، والفنية للتطوير، أو سوء توزيعها واستخدامها، بناءً على الأولويات، وكذلك عدم استغلال المتوافر منها بشكل فعال، بالإضافة إلى ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلاً من المنهج الميداني والاعتماد على ادخال مكننة العمل بناء على التقديرات الفردية وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل .

**المعوقات الاجتماعية:**

1. تؤثر فلسفه المجتمعات و العادات الاجتماعية السيئة سلباً على برامج التطوير التنظيمي.

2. ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

3. قوة جماعات الضغط والشللية التي تؤدي إلى مقاومة العاملين لبرنامج التطوير التنظيمي.

**المعوقات التقنية:**

1. عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.

2. محدودية استخدام التقنيات الحديثة لعدم توافرها او لعدم قدرة الموظفين على التعامل معها.

3. تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

4. عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة.

5. عدم إلمام العاملين بالتقنية التي يجب استخدامها لتطبيق التطوير .

**كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التطوير:**

يمكن للمعنيين بإحداث التطوير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها (أبو عابد،2005):

1. إحاطة الموظفين بكل المعلومات والقواعد النظريه المتعلقة بطبيعة التطوير ونطاقه وأسبابه وتأثيره على وضعهم وما سيؤدي إليه من أوضاع جديدة.

2. استخدام الوقت الملائم في شرح حتمية التطوير وضرورته، وتقديم أمثلة على نجاحه من واقع الحالات المشابهة.

3. ضرورة توفير حوافز لقبول التطوير، وإشعار المستهدفين بالتطوير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم.

4. الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التطوير ودواعيه وما سيترتب عليه.

5. اشتراك العاملين في جميع مراحل التطوير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يقوم بتنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.

6. إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التطوير للعمل على تحقيقها.

**دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي:**

إن التطوير هو مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والداعين له، فالاعتماد على هيئات استشارية خارجية بشكل كلي، أو مستمر لإحداث التطوير يقلل فرصة القيادات أنفسهم ويضعف مبادئهم ومسؤولياتهم الفردية عن التطوير. وتتضح مهمات القادة في التطوير من خلال توفير الجو الملائم لإحداث التطوير، والإلمام بالتطورات في مجال منظماتهم، وتطوير القدرات الذاتية الإنسانية والفنية، ليكون القيادي أول من يبدأ بنفسه، والقيادات كذلك هي أكثر جهة لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير والبحث عن أساليب جديدة في العمل، وتحديث الهياكل الإدارية، واتخاذ القرارات وتحفيز العاملين للإقبال على التطوير .

كذلك تعد القيادات الجهة المطالبة بتوفير المعلومات، وخلق جو إيجابي للتعاطف مع الخطط التطويرية، وهي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة، والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير .

**خصائص قائد التطوير:**

تتطلب قيادة التطوير توافر عدة خصائص لابد أن يتسم بها قائد التطوير الفعال، من أهمها (مؤتمن،1995):

1. توافر إرادة جادة وقادرة تسعى إلى إحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2. امتلاك القدرة على المبادأة والمبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التحسين والتغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفي فعالياتها جميعها: أساليب قيادتها، وبنيتها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها، وطرائق عملها.

3. توفير المناخ المناسب للتغيير، ووضع الاستراتيجيات الفاعلة لإحداثه، وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، من خلال الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية والفنية المتوافرة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي، من أجل تحقيق الأهداف المرصودة والمنشودة.

4. الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية.

**الإدارة التربوية المستقبلية وإدارة التطوير:**

وقد عرضت ورقة تخصصية حول تطوير الإدارة والتنظيم في وزارة التربية والتعليم سمات الإدارة التربوية المستقبلية المنشودة، وذلك انطلاقاً من سمات عدة ينبغي أن تميز الإدارة التربوية المستقبلية المنشودة في ضوء الرؤية الجديدة للنظام التربوي (الخطيب،2006):

1. **إدارة إستراتيجية:** تسعى للمساهمة في تشكيل المستقبل وليس مجرد التنبؤ به، فهي عملية مستمرة، تهدف إلى المحافظة على المؤسسة التربوية، وتضمن لها القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها والتعامل معها وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

2. **إدارة معلوماتية:** تسعى لرفع كفاءة العملية الإدارية في التعامل مع المعلومات بصورة شاملة متكاملة، من خلال نظم للمعلومات الإدارية، تتيح لإدارة المؤسسة التربوية الإطلاع على أحدث التطورات في مجال عملها سواء داخلها أم خارجها.

3. **إدارة ديناميكية:** لا تتمسك بالتقاليد والمبادئ التنظيمية التقليدية، وتعمل بمرونة، وفي جو من الحرية والحركة، كما لديها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وقبولها واستخدامها بصورة سليمة وتطويعها لمصلحة العملية التربوية.

4. **إدارة الأزمات بفعالية:** فالمواقف الطارئة التي تتسم بقدر من الغموض والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، تعد أمراً عادياً في ظل تسارع التطوير والمواقف

المتجددة باستمرار، مما يتطلب قدرة على: إدراك الضغوط، وتحديد مصادرها، وتحليل أسبابها، وابتكار أساليب متطورة للتعامل معها.

5. **إدارة التغيير المخطط:** أي أنها لا تنتظر حدوث التغيير ولكنها تخطط له، وتعمل على إحداث وضمان نجاحه ودفعه في الاتجاه المرغوب، كما تسعى إلى وضع التصور المستقبلي للمؤسسة التربوية، وتحديد الأهداف واستكشاف الفرص واستثمارها.

6. **إدارة العلاقات الإنسانية:** التي تعمل على التأثير في سلوكات العاملين في المؤسسة التربوية، ودفعهم للإنجاز والتميز من خلال الإقناع والتحضير وليس بالإجبار والتسلط.

7. **إدارة توجهها حاجات الجمهور المستهدف:** فهي تعمل على تلبية حاجات الفئات المستهدفة وإرضائها من طلبة وأولياء أمور ومجتمع محلي، وذلك من خلال منحى علمي متكامل، يحرص على معرفة الاحتياجات وتنظيم البرامج المناسبة لتلبيتها.

8. **إدارة الموارد البشرية:** فهي تركز على التخطيط لتنمية الموارد البشرية بصورة تكاملية تعنى بالجوانب والأبعاد كافة، وبما يحقق مصلحة الفرد والمؤسسة معاً.

9. **إدارة التدريب وإعادة التدريب:** وذلك انطلاقاً من أن الإنسان الفعّال في علام الغد هو الإنسان متعدد المهارات متنوع الكفايات، الذي يخضع لعمليات التدريب وإعادة التدريب باستمرار لمواكبة المستجدات والتقنيات في مجال عمله، وفي المجالات ذات العلاقة وخاصة المعلوماتية واقتصاديات المعرفة.

10. **إدارة الجودة الشاملة:** أي الإدارة التي تركز على تحقيق الجودة والنوعية في عملياتها ومخرجاتها، وتحرص على تقديم الأفضل والأجود لجمهورها المستهدف.

11. **إدارة الابتكار والتجديد والبحث والتطوير:** أي الإدارة التي تركز على توظيف منظومة البحث والتطوير في عملها لغاية الارتقاء به ورفع سويته، كما تؤكد على الإبداع والتجديد، وتوليد حلول ابتكارية باستمرار بهدف الوصول إلى درجات عليا من الأداء والإتقان والتميز.

12. **إدارة المشاركة وفرق العمل:** أي القدرة على تكوين فرق العمل وإدارتها والتعامل الصحي السليم معها، والتزام المرونة في التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة وطبيعة عملها.

**خصائص عملية التطوير التنظيمي:**

- تطوير الإداريين والأفراد قد لا يحدث الفعالية المطلوبة للمنظمة.
- فكرة التطوير التنظيمي تتناول كل عناصر المنظمة.

**تشمل الخصائص، ضرورة فهم ما يلي:**

1- أن التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل.

2- يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغير والتجديد، وهذا الأسلوب يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

3- يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم System Approach فالمنظمة عبارة عن اجزاء مكملة لبعضها البعض فإتخاذ أي قرار بالتغير في أحد القطاعات يترتب علية إحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

4- التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط وإنما عمل تنفيذي فوري، ويركز على الإنجاز والنتائج.

5- قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية ( خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير المطلوب.

**مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي:**

**أولاً: التدخل الداخلي( من داخل المنظمة):**

- من أحد المديرين في الإدارة العليا.
- لجنة من مديرين في القطاعات المختلفة.
- مديرو إدارة الموارد البشرية يقومون بتشخيص المشكلة وحلها.

**ثانياً:التدخل الخارجي (من خبراء متخصصون في التنظيم):** خبراء ومستشاريين من الخارج، لفترة مؤقتة، لتشخيص المشاكل، وتحديد المهارات اللازمة، لمواجهة التغيير وتقديم الاقتراحات وقد يكونوا من (الجامعات/المراكز الاستشارية/المؤسسات التدريبية).

**ثالثاً: التدخل الخارجي والداخلي معاً:** هو اكثر أساليب التدخل في إحداث التطوير التنظيمي نجاحاً ولكنه أقلهم استخداماً.

**خطوات التطوير التنظيمي:**

(اللوزي،2001)

تتكون من ثلاثة مراحل:

**أولاً: تشخيص المشكلة (التشخيص التنظيمي):** تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول:

1- الأهداف (عدم قدرة المنظمة - الإدارة العليا - على توزيع الموارد والمهام على الموظفين).

2-البناء التنظيمي(تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة، تنظيم مركزي/لا مركزي)

3- الحوافز (الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد)

4- الأنظمة المساندة (الحاسب الآلي، الاتصالات) وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية.

5- العلاقات الوظيفية (الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب اضراراً).

6- الأسلوب القيادي (التأييد والدعم من القيادة مطلوب).

**ثانياً: تحديد أساليب إحداث التتغيير والتطوير:** من الطرق الشائعة:

**الأسلوب الإنساني:** في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.

**الأسلوب الفني:** يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.

**وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي:** تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتدة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر، بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

**ثالثاً: تقويم النتائج:** يتم ذلك من خلال التحقق من:

زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، مستوى الرضا الوظيفي. والبقاء والاستمرارية على المدى الطويل، والتكيف والتطور على المدى المتوسط الأجل، وقياس مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، التكاليف، الغياب، معدل دوران العمل، نسبة العادم، درجة الروح المعنوية للعاملين.

* * *



# الفصل الثاني

## نظريات القيادة والتطوير التنظيمي

# الفصل الثاني

## نظريات القيادة والتطوير التنظيمي

**نظريات القيادة:**

هناك العديد من الدراسات والنظريات التي تناولت تحليل السلوك الذي يقوم به القائد، إذ ركزت على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً يمكنه تبني النهج التطويري في المنظمة.

**نظريات السمات:**

تتشكل مهارات القيادة وفق عدد من التصورات الفسيلوجية والنفسية والعقلية والفنية والإنسانية وغيرها، وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات التي ينبغي أن تتوافر في القائد بناء على كل من المعطيات التالية :

**المهارات الذاتية:**

**1- السمات الفسيولوجية:** وتشمل كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية عند القائد، كالقامة والهيئة والاستعدادت الفيسيلوجية، فنجاح القائد في جانب هام من جوانبه يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية (القريوتي،2000).

**2- السمات العقلية:** وتعني مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف الأفراد والمجتمع البيئة المحيطة، ولعل الذكاء هو أكثر أنواع القدرات العقلية أهمية، وقد أكدت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة أن هنالك صلة واضحة بين الذكاء والقائد الناجح.

**3- المبادأة والابتكار:** تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى العمل، وإبداء الرأي والمشورة، وهي سمة هامة جدا للقائد الناجح وتتعلق بميول فطرية، والقائد الذي لا يتسم بسمة المبادأة يكون سريع الغضب، متسلطا، يضجر من النقاش مع مرؤوسيه.

**المهارات الفنية:**

وتتعلق المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يضمن إنجاز العمل وتحقيق الهدف، ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارات الفنية ما يلي:

1- القدرة على تحمل المسؤولية.
2- الفهم العميق والشامل للأمور.
3- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه .

**المهارات الإنسانية:**

تتعلق المهارة الإنسانية بقدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ما يتطلب وجود درجة من التفاهم بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم ورغباتهم، فالمهارة الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد.

**المهارات الذهنية:**

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته

على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات. ومن ثم على الدور القيادي الذي يؤديه القائد.

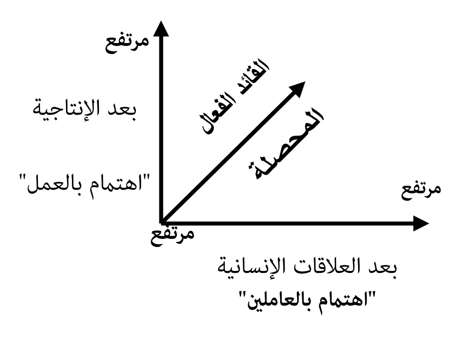
**النظريات التقليدية:**

**نظرية البعدين : Two Dimension Theory of Leadership:**

صاحب هذه النظرية اندروهالبن (Andrew Hal pin) ويطلق عليها كما أشار إلى ذلك اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة بإجراء أبحاث مكثفة في القيادة وتوصلوا إلى تحديد بعدين لسلوك القائد خلال إدارته المؤسسة وهما:

1- **بعد الإنتاجية:** وهذا البعد يمثل افتراضات كلاسيكي.

2- **بعد العلاقات الإنسانية:** وهذا البعد يمثل افتراضات نظرية ".




**افتراضات نظرية البعدين**

فالقائد الفعال هو محصلة هذين البعدين؛ أي الذي يركز على الجانبين (العاملين والإنتاج) وبدرجة مرتفعة، وهو الذي يحقق الرضا للعاملين ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم مع إنتاجية عالية للمنظمة.

**نظرية الأبعاد الثلاثة (الفاعلية) Three Dimension Theory of leadership:**

طور هذه النظرية (ردن،) كما أشار إلى ذلك (الطويل، 1998) حيث أضاف ردن بعد جديد إلى نظرية البعدين وهو بعد الفاعلية، وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة وهي:

1- **بعد المهمة:** أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود التابعين معه لتحصيل الهدف.

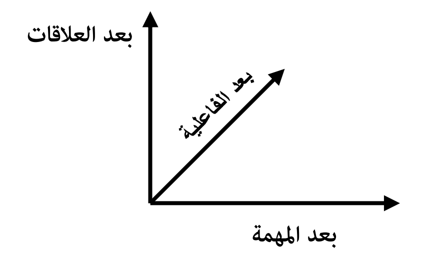
2- **بعد العلاقات:** أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين وأفكارهم ومشاعرهم.

3- **بعد الفاعلية:** أي المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولاً عنها.

وبعد الفاعلية شأنه شأن البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقة، بمعنى إما أن تكون هناك فاعلية أو أن لاتكون (either-or).

**مفهوم الأبعاد الثلاثة في القيادة:**

المصدر (الطويل، 1998):



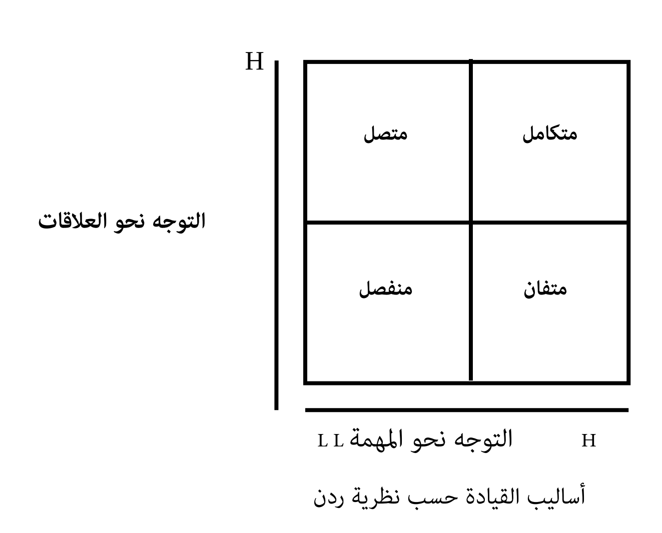

حيث يتم التعامل مع أبعاد (ردن)Reddin الثلاث على أساس مقياس متصل. ويضيف (الطويل، 1998، ص258) من خلال نموذج (ردن) الثلاثي الأبعاد، تم تحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة وهي:

1- الأول ويتميز باهتمام قليل بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات،وأطلق عليه (ردن) مصطلح منفصل **separated**

2- والثاني يتميز باهتمام قليل بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن)مصطلح متصل **Related.**

3- والثالث يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متفان **Dedicated.**

4- والرابع يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متكامل **Integrated.** المصدر: (الطويل، 1998)




أساليب القيادة حسب نظرية ردن

**نظرية الشبكة الإدارية :Managerial Grid of Leadership:**

طور هذه النظرية كل من (بلاك وموتون) حيث أشاروا إلى ذلك ضمن إطار بعدي السلوك القيادي، حيث تم تحديد سلوكين للقائد على شكل شبكة ذات محورين هما:

1- الاهتمام بالفرد.

2- الاهتمام بالإنتاج.

H

**(9.9) قيادة الفريق:**
**اهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد**

**(9.1) القيادة الإنسانية:**
**اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج**

**العناية بالأفراد**

(5.5)
**القيادة المعتدلة : اهتمام معتدل بالأفراد وبالإنتاج**

**(1.9) القيادة المتسلطة**
**اهتمام عال بالانتاج وضعيف بالأفراد**

**القياد الضعيفة: (1.1)**
**اهتمام ضعيف بالأفراد وبالانتاج**

L

H **العناية بالإنتاج** L

**نظرية الشبكة الإدارية:**

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة:

(1.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعمل و العاملين.

(1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل.

(5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.

(9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(9.9) يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين وهذا النمط القيادي أكثر فعالية ولأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية والإنتاجية وقد لا يوجد هذا النمط القيادي (9،9) على الواقع.

**نظرية ليكرت في القيادة : (Likert Theory of Leadership (Organization Leader ship:**

استطاع (ليكرت Likert) وزملاءه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي كما أشار إلى ذلك (النعيمي،1992):

**1- النظام التسلطي الاستغلالي:** في هذا النوع يتصف القادة بالمركزية العالية، وثقتهم قليلة بمرؤسيهم، ويحفزونهم بالخوف والإكراه.

**2- النظام المركزي النفعي:** يتصف هذا النظام بأنه أقل مركزية ويسمح القائد أحياناً بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

**3- النظام الاستشاري:** يتميز القادة هنا بتوافر ثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.

**4- النظام الجماعي المشارك:** وهو أفضل نظام في نظر (ليكرت) حيث يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم ويتبادل المعلومات بينه وبينهم.

يشير (الطويل، 1999) إلى أن نظريات الاحتمال تركز على السلوك العقلاني وعلى التنبؤ بالأحداث المحتملة ولنتائجها، وهذه النظريات تقول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يطور الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين، على أن يكون سلوكه هذا منطلقاً من رؤى محدده وبعد فلسفي ومن مسلمات نظرية متناغمة.

**نظريات السلوك:**

وضع دوجلاس ماكرويجور Douglas Mc. Gregor حيث أشار إلى ذلك أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، X والثاني بنظرية Y وصف واحداً منها بنظرية ونظرية:

في هذه النظرية بين ماكرويجور حيث أشار إلى ذلك وصفاً لها في القيادة يمكن تلخيصه بما يلي:

1- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.

2- الإنسان خامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل.

3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.

5- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وأشار (الكلالده، 1990) إلى أن نظرية (×) تعبر عن الوجه القيادي الصلب حيث لا تأخذه بالحلول الوسط وأن هذا الأسلوب هو الحل الوحيد الأفضل لتحقيق أهداف التنظيم، ويضيف بأن هذه النظرية تؤمن أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر.

جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين.

وجاء هذا النموذج بشكل يغاير نظرية "X" حيث أن نظرية "Y" تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركوا في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للمرؤوسين.

ويضيف "الكلالده، 1990" إلى أن ماكرويجور Mc.Gregor طرح مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها نظرية y والتي تتلخص فيما يلي:

1- الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2- لتوجيه جهود الأفراد باتجاه الأهداف التنظيمية قد يتم بتدريبهم على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف.

3- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل.

4- الإنسان يحب تحمل المسؤولية ويبحث عنها.

5- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة على بعض الناس.

مما سبق يلاحظ فرق كبير بين نظرية "X" ونظرية "Y" في القيادة فالأولى تسلطيه، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة والسيطرة خارجية لا تنطلق من العامل نفسه، في حين نظرية "Y" تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها مرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيتين، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات العامل ومطالب التنظيم ولا تنكر مشاعر الآخرين بل تأخذ بها.

**النظريات الموقفية:**

**1- النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد k.Blanchard & P.Hersy:** ويؤكد هيرسي وبلانشارد أن القيادة الناجحة هي تلك القادرة على المزاوجة، أو المزج بين متطلبات العمل (اهتمام المدير بالإنتاج) وحاجات العاملين (اهتمام المدير بالناس) لغرض تحقيق أهداف المؤسسة. وأوضحا مراحل النضج الوظيفي للعاملين وكيف تتم عملية التفاعل بين هذه المراحل وسلوك القائد، والقائد الفعال هو الذي يتمكن من دراسة الموقف، على صعيد أو نضج العاملين، بحيث يتمكن بالتالي من استخدام النمط القيادي المناسب، الذي قد يتخذ أحد أنماط أربعة، وذلك على النحو التالي (بيرجر، 1995):

**النمط المخبر Telling:** وهو يلائم مرحلة النضج الأولى، والتي يكون مستواها منخفضاً. ذلك أن الموظف في هذه المرحلة جديد على العمل ولذا فهو قليل الإلمام بتفاصيل العمل، أي أن قدرته الوظيفية متدنية. وبالنسبة للجانب الاجتماعي فإن الموظف في هذه المرحلة لا يعرف رؤساءه جيداً، وعلاقاته الاجتماعية مع زملاء العمل ضعيفة أو بسيطة. كما انه لا يعرف الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

وفي حالة كهذه، فإن على القائد الإداري، أو المدير، أن يمارس نمطاً إدارياً يتماشى مع درجة النضج الوظيفي المتدنية هذه لدى العاملين. ولذا فإن السلوك الإداري للمدير هو الاهتمام الكبير بالعمل، والاهتمام القليل بالعاملين. حيث يركز القائد الإداري، أو المدير، على توفير التعليمات الكاملة للعاملين، حتى يعرفوا السياسات، والقوانين والإجراءات اللازمة لإنجاز أعمالهم. وفيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، فإن المدير، لا يهتم بها كثيراً، لأن الاهتمام بها سوف يخلق الفوضى، مما يؤثر سلباً على العمل. علاوة على وجود الحوافز النفسية بينه وبينهم، نظراً لأنهم زملاء جدد، ولم يتسن له معرفتهم عن قرب.

وعليه فإن المدير في هذه المرحلة يحدد للعاملين الأدوار المناسبة، ويعلمهم كيف ينفذونها، ومتى ينفذونها، ومن هنا جاءت تسمية هذا النمط الإداري، الذي يتماشى مع هذه المرحلة من النضج الوظيفي المتدني للعاملين بنمط المخبر. وما ينبغي التنويه به أن بلانشرد وزملاءه قد استبدلوا مصطلح النمط المخبر Telling فيما بعد ليصبح النمط الموجه Directing.

**النمط البائع Selling:** وهو يلائم مرحلة النضج الثانية، التي يكون مستواها متوسطاً. ذلك انه مع مرور الوقت، فإن الموظف يكتسب خبرات جديدة في عمله، وتنمو مستوى مهاراته، وتتطور مستوى علاقاته الاجتماعية مع رؤسائه وزملائه، مما يجعل قدرته على أداء العمل تتحسن كثيراً، إلا أنها ليست متكاملة. وبالنسبة للمسؤولية، فإن لديه بعض الاستعداد لتحملها.

وفي هذه المرحلة الثانية من النضج الوظيفي، التي يصل مستواها، كما ذكرنا، إلى درجة المتوسط، فإن السلوك الإداري للمدير، هو الاهتمام الكبير بالعمل، والاهتمام الكبير بالعاملين. واهتمام المدير بالعمل ناتج من أن العاملين في هذه المرحلة ما زالوا غير قادرين على العمل بشكل جيد، وغير مستعدين لتحمل المسؤولية وحدهم. وعلى الرغم من هذا، فإن المدير يبدي اهتماماً كبيراً بهم، فهو يثق بهم ويدعمهم، لأنهم أصبحوا قريبين منه بحكم تزايد فترة الخبرة الوظيفية من جهة، ولأن مصلحة المؤسسة تقتضي ذلك لغرض تحقيق الأهداف من جهة أخرى.

وعليه فإن المدير في هذه المرحلة، ذات المستوى المتوسط من النضج الوظيفي للعاملين، لا يفرط بالاهتمام بالعمل، مثلما انه لا يفرط بالاهتمام بالعاملين. ومن هنا سمّى هيرسي وبلانشارد هذا النمط الإداري بنمط المدير البائع. بمعنى أن المدير يبيع السلوك الإداري الذي يهتم بالعمل معاً، ويحاول أن يجعل من العاملين مشترين لهذا السلوك الإداري. على أن بلانشارد وزملاءه قد عادوا وعدلوا مصطلح النمط البائع Selling ليصبح النمط المدرب Coaching.

**النمط المشارك Participating:** وهو يلائم مرحلة النضج الثالثة، التي يكون مستواها متوسطاً أيضاً. ذلك انه مع زيادة مرور الوقت أكثر فأكثر؛ ليصبح الموظف قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وتتحسن مهاراته الوظيفية كثيراً. وبالنسبة لعلاقاته الاجتماعية، فإنه يصبح قادراً على تكوين علاقات إنسانية حسنة مع الرؤساء والزملاء. إلا انه قد يفتقر جزئياً إلى الثقة بالذات، وقد يشعر بعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة على عاتقه.

وفي هذه الحالة، فإن السلوك الإداري للمدير يتصف بالاهتمام القليل بالعمل، والاهتمام الكثير بالعاملين. أما عن قلة اهتمام المدير بالعمل فمرده أن التوجيه الكثير، الذي يزيد عن حده المعقول والمقرر، قد يواجه بالمقاومة من قبل العاملين، وقد يفقدهم الثقة بمهاراتهم في أداء العمل. وعلى العكس من ذلك فإن المدير يهتم بالعاملين في هذه المرحلة كثيراً، ويعمل على دعم العاملين وتشجيعهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم، وتحمل مسؤولية العمل بشكل اكبر.

وقد سمي هذا النمط الإداري بالنمط المشارك. إلا أن بلانشارد وزملاءه غيروا هذا المصطلح المشارك Participating ليصبح النمط الداعم Supporting، ولعل في ذلك إشارة واضحة إلى دعم المدير لمرؤوسيه في هذه المرحلة، وتوفير التشجيع المناسب لهم لأداء العمل، وتحمل المسؤولية بشكل مناسب.

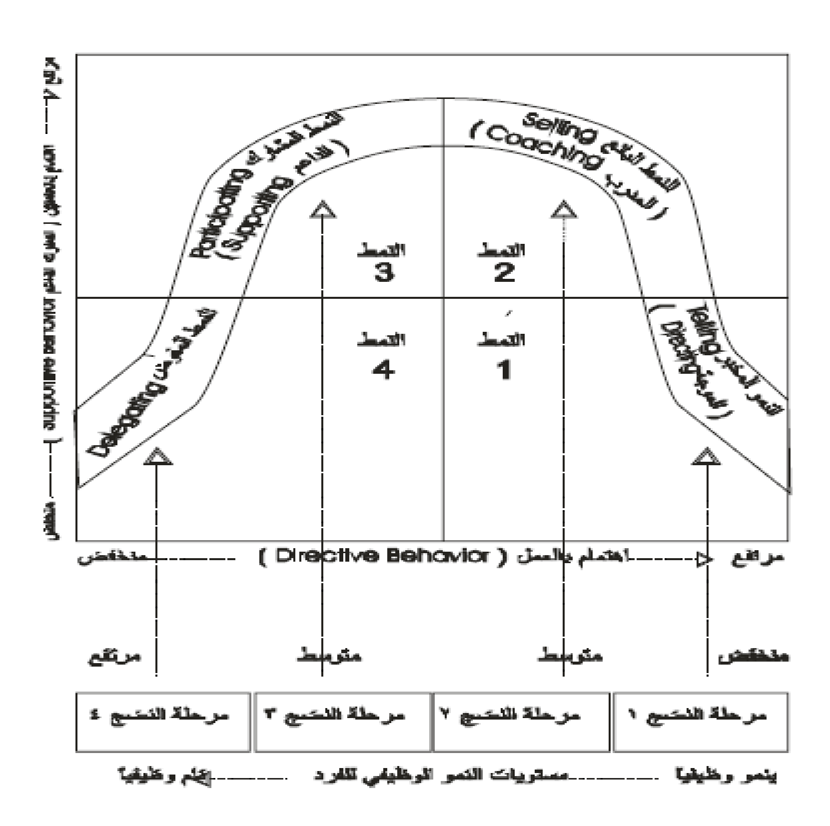
**نمط مفوض Delegating:** وهو يلائم مرحلة النضج الرابعة والأخيرة، التي يكون مستواها عالياً أو تاماً. ذلك أن الموظف في هذه المرحلة يصبح قادراً على أداء

العمل بشكل كامل وتام، وتكون معلوماته، ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورها. كما أن الموظف في هذه المرحلة يصبح تواقاً لتحمل المسؤولية، نتيجة لازدياد ثقته بنفسه، وولائه للمؤسسة التي تعمل فيها. أما مستوى العلاقات الاجتماعية مع الرؤساء والزملاء فأصبحت تبلغ الذروة في نواحيها الايجابية.

وفي هذه المرحلة الرابعة، والأخيرة من مراحل النضج الوظيفي للعاملين، والتي يصل مستواها إلى درجة الكمال، يصبح فيها العاملون أكثر قدرة على أداء أعمالهم، وأكثر تحمساً لتحمل المسؤولية، وأكثر ثقة بأنفسهم، فإن السلوك الإداري للمدير يميل إلى الاهتمام القليل بالعمل، والاهتمام القليل بالعاملين أيضاً. أما مرد الاهتمام القليل بالعمل والعاملين، فهو أن العاملين قد وصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي التام، الذي يجعلهم يتحسسون من التوجيهات والإرشادات في مجال العمل، مثلما يصبحون بغنى عن الدعم النفسي، أو لتحمل المسؤولية التي اقبلوا عليها طواعية.

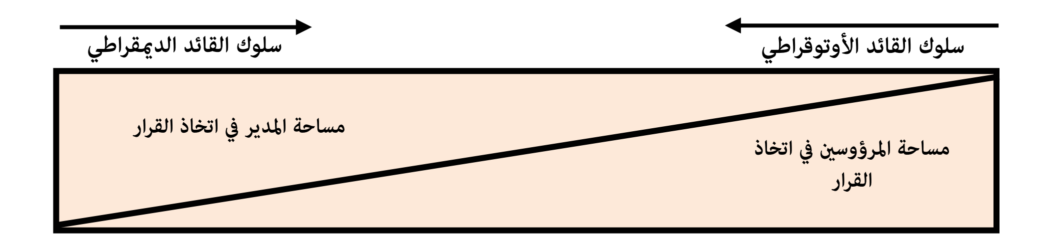
وقد أسمى هيرسي وبلانشارد هذا النمط الإداري الرابع بنمط المفوض Delegating. ذلك أن المدير في هذه المرحلة يفوض كثيراً من صلاحياته إلى مرؤوسيه، ويستخدم معهم سياسة الباب المفتوح. وقد حافظ بلانشارد وزملاءه على التسمية ذاتها، لهذا النمط الإداري الرابع.

وأشار القريوتي إلى أن (القريوتي ،2000) نظرية النضج الوظيفي للعاملين- على أن القائد الإداري يتخذ نمطا قياديا يتناسب والنضج الوظيفي لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى الاهتمام بالعمل والعاملين.




نظرية النضج الوظيفي للعاملين

**2- نظرية الخط المستمر في القيادة A continuum of Leadership:** أشار شميدت تاننبوم Schmidt Tannenbaum، في هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل التالي:




العلاقة بين القائد والمرؤوسين في نظرية الخط المستمر

حيث يبين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد المركزي الاتوقراطي، بينما في نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وبين نهايتي الخط هناك أساليب مختلفة للقيادة يحددها مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن هذه النظرية تشير على أنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يستخدم بنجاح في كل الأوقات، ولكن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد وقدرات مروسيه والهدف المراد تحقيقه، بمعنى أن القائد يجب أن لا يختار أسلوباً ديكتاتورياً أو ديمقراطياً وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية كي يتلاءم مع الموقف القيادي.

**3- النظرية الموقفية أو الاحتمالات لفيدلر Fiedler Contingency Theory:** حيث تبين بأن فيدلر من خلال أبحاثه ودراساته خرج بنظريته والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يوصف بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، وأشار فيدلر بأن فعالية القيادة يعتمد على التوافق السليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

**العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:**

1. وتعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بينهما تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذا يعتبر بنظر فيدلر من أقوى متغيرات الموقف.

2. مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.

3. درجة القوة في مركز القائد وهذا يشير إلى درجة تأثير مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية له، ومدى الدعم الذي يلاقيه من رؤساءه بشكل عام.

ويضيف (أبو عابد،2005) بأن نظرية فيدلر تشير إلى أن القائد المركزي والمتسلط والمهتم بالعمل يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات المتطرفة الموقف أي السهلة جداً أو الصعب جداً، في حين القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي متوسطة الصعوبة، وأشار أيضاً فيدلر إلى إنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، وإذا أردنا ضمان نجاح فعالية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً (flexable) في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة.

**4- نظرية الهدف المسار Path Goal Theory of Leadership:** طورت هذه النظرية من قبل (هاوس House) و(متشل Mitchell) ويشير (الطويل، 1998) إلى أن الاهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعيه أو إشباع فالفرد يفترض أن يكون مدفوعاً للعمل الجاد إذا ما اعتقد أن عمله الجاد سيقود إلى مخرجات متنوعة، وأنه يعتبر هذه المخرجات ذات قيمة كبيرة.

**كيف يمكن اختيار نمط قيادي مناسب :**

إن معظم جهود الدارسين الاكاديميين في مجال القيادة تنصب حول كيفية اختيار النمط القيادي المناسب تبعا للمتغيرات العديدة التي تحكم عملية الاختيار. إذ إن نمطا قياديا معينا ناجحا في مؤسسة ما، لا يشترط أن ينجح في غيرها من مؤسسات.

وفى دراسة أعدت عام 1985 م قام بها كل من روبرت تاننبوم Robert Tannenbaum والعالم وارن شميدت Warren H.Schmidt نشرت فى مجلة هارفارد Harvard Business Review بعنوان كيف تختار نمط القيادةHow To Choose A Leadership Pattern : شرحا انه كيف يمكن تحليل الوضع فى ضوء المتغيرات الاجتماعية وأثرها على المنظمة كما يظهر فى الشكل التالى (حريم، 1997).

1. المدير يتخذ القرار ويعلنه للمرؤوسين.

2. المدير " يبيع " القرار.

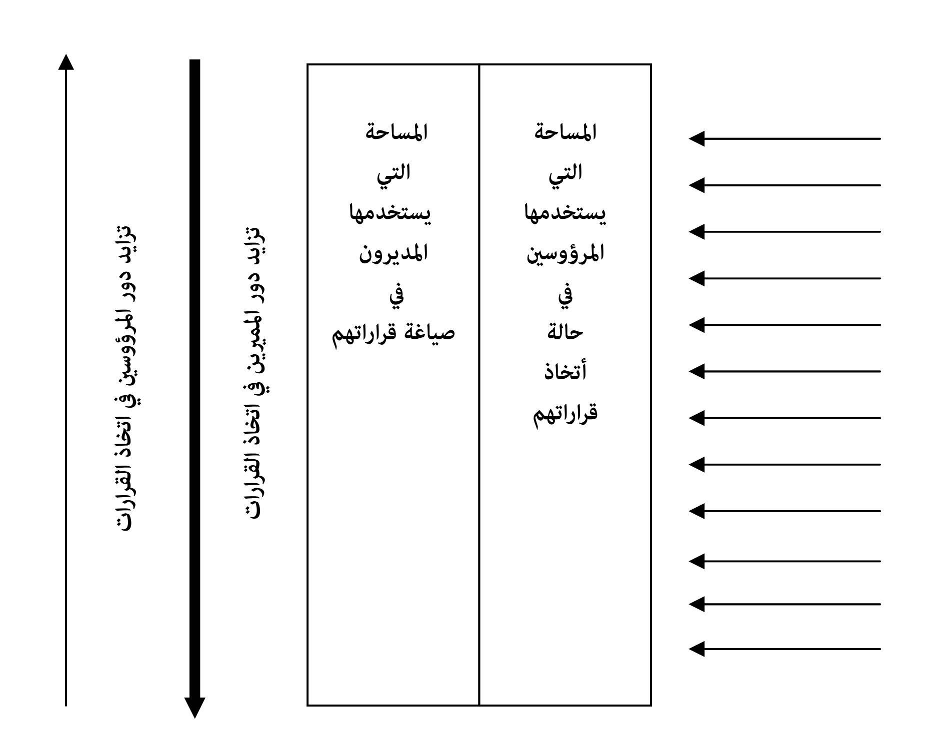
3. المدير يقدم أفكارا ويفتح باب المناقشة.

4. المدير يقدم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير.

5 . المدير يطرح مشكلة ويتلقى الاقتراحات وتتم صياغة القرار بعدها.

6. المدير يعرف القيود ويدعو الأفراد لصياغة القرار.

7. المدير يعطى السلطة للمرؤوسين بصياغة القرار فى إطار مسؤولية رؤسائه.




**تدرج انتقال اتخاذ القرار من القائد إلى المرؤوسين (حريم،1997)**

**السلوك القيادي الأمثل:**

مع تعدد النظريات وتبيانها في تحديد ماهية القيادة الفعالة نجد أنه لا يوجد نمط مثالي وفعال بنفس الدرجة في جميع الظروف، وإن أكثر أنماط القيادة فعالية هو الذي يلبي حاجات معينة، ويتطلب ذلك اهتماماً كبيراً بجميع القوى البشرية المتوفرة في شخص القائد والأتباع والموقف، حيث أن هناك علاقة تبادلية بين قوى القائد والأتباع والموقف والقوة المتاحة للقائد نفسه وهي التي بدورها تحدد أسلوب القيادة الفعال وسيتم التعرض لهذا العناصر كل على حده.

**أ) قوى القائد:** حيث يمتلك الأفراد مزيجاً مختلفا من القدرات والتجارب تمكنهم من التقييم الشخصي للظروف مثل قوة شعوره بأن الأفراد يجب أن يشاركوا في اتخاذ القرارات، ومقدار اقتناعه بأن المرؤوس يمكنه أن يتحمل شخصياً عبء اتخاذ قرار، ومدى اقتناعه بأن مثل هذه الأمور سوف تجعله يميل إلى أحد النماذج القيادية. وسلوك المدير يتأثر كثيرا بمدى ثقته بمعاونية فالمديرون يختلفون كثيراً في مقدار ثقتهم في غيرهم بصفة عامة ومن ثم في معاونيهم. وفي هذا المجال يأخذ المدير في اعتباره مدى معلومات معاونيه وخبراتهم وقدراتهم الإدارية فيما يتعلق بالمشكلة المعروضة. وتلعب اتجاهات القائد القيادية دوراً مهما في تحديد النموذج القيادي فهناك مديرون يتصرفون بفاعلية في النموذج القيادي الديمقراطي وآخرون يتصرفون بفاعلية في ضوء النموذج القيادي غير الموجه وآخرون في ضوء النموذج القيادي التسلسلي .

فالقائد يجب أن تتوافر فيه القدرة القيادية الشخصية المطلوب فيها أداء دور قيادي، وكذلك أن تكون لديه قدرة على معرفة المرؤوسين من حيث قدراتهم وسلوكياتهم وميولهم واتجاهاتهم. فالقائد يجب أن يكون قادر على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك فإن متطلبات القيادة تتطلب من القائد الوضوح والموضوعية والأمانة والعدالة والعلم والخبرة والقدرة البدنية والعقلية.

**ب) قوى المرؤوسين:** أي القوى التي تؤثر في سلوكهم، فكل مرؤوس يتأثر بعوامل شخصية وفي نفس الوقت لديه توقعات عن كيفية تصرف المدير حياله أي السلوك المتوقع للمدير. وكلما فهم المدير هذه القوى جيداً كلما أمكنه أن يحدد بفاعلية نوع التصرف الإداري الأنسب. وبمعنى أوضح فإن احتياجات المرؤوسين وقيمهم وشعورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤثرات والدوافع التي يستخدمها القائد بحيث يستجيب لها تابعوه.

**ج) قوى الموقف:** وهي القوى النابعة من التنظيمات، باعتبار أن المنظمات لها تقاليد وقيم مثل الأفراد وهي تؤثر بطريقة لا يمكن تجنبها في سلوك الأفراد الذي يعملون داخل هذا التنظيم، إلى جانب ذلك فهناك عوامل أخرى مؤثرة مثل حجم الوحدات العاملة وتوزيعها الجغرافي بالإضافة إلى القوى النابعة من المجموعة التي يتم قيادتها بمعنى مدى استعداد المجموعة للعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة ودرجة الثقة في قدرتهم على حل المشكلات كمجموعة فضلاً عن تماسك المجموعة والتحامها ووحدة أهدافها وغيرها. وهناك قوى نابعة من طبيعة المشكلة ذاتها فهي تحدد إلى أي درجة تؤثر المشكلة على تفويض السلطة للمرؤوسين في ضوء خبراتهم ومعلوماتهم عن المشكلة. ويعتبر عامل الوقت إحدى القوى المؤثر على الموقف فقد يحتاج الأمر لإصدار قرار عاجل لا يسمح باشتراك المجموعة في اتخاذ القرار (الكلالدة، 1990).

وهذا هو الأسلوب الشائع في المشروعات التي تعيش في حالة دائمة من الأزمات ومواجهة المشكلات الحادة إذ تجد الإدارة العليا نفسها مضطرة إلى اتخاذ كافة القرارات دون إشراك معاونيها في ذلك.

**د) القوة المتاحة للقائد:** وهي القوى التي يستند إليها القائد وتعطي وزناً خارجياً للنفوذ الذي يمارسه. فهي تمثل القوة والسلطة التي يمتلكها . فالسلطة الممنوحة للمدير لترقية العاملين وتنزيل درجاتهم وفصلهم، أنما تمد المدير قوى هامة. وهذا القوى المتاحة للقائد لا تُأثر بالضرورة على سلوكه القيادي، ولكن مما لا شك فيه أن التابع يدرك عادة طبيعة قوى وسلطة القائد، ويشكل سلوكه بعناية تبعاً لذلك. وحتى

إذا لم يكن القائد راغبا في إظهار قوته وسلطته للتابع، فإن وعي وإدراك التابع للقوى غير المعلنة للقائد سوف تؤثر على العلاقة بينها.

وهناك عوامل أخرى تؤثر على اختيار أفضل أسلوب قيادي ولكن ليس بدرجة تأثير القوى السابقة ومن أهمها العامل التكنولوجي، حيث أن العامل التكنولوجي يؤثر على تصميم العمل، والذي بدوره يحدد أفضل أسلوب قيادي مناسب. وكذلك الأهداف تؤثر على أسلوب القيادة حيث يمكن أن يؤدي التغير في أهداف المنظمة إلى ضرورة تغير أسلوب القيادة. وأخيراً فإن البيئة الخارجية وما تتضمنه من عوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية تعتبر عاملاً مؤثر على تحديد أكثر أساليب القيادة فعالية.

يمكن القول بأنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل، فالقائد الإداري الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي أو الأتوقراطي وإنما هو الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وهو الذي يقدر على التصرف بنجاح في ضوء تصوره لنفسه وللمجموعة التي يقودها والموقف الذي يمارس فيه وظيفة القيادة ولظروف البيئة الاجتماعية التي يعمل بها المشروع. "هذا الرأي بقوله "إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية حسب مرونه الموقف عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري".

إن نجاح المنظمات الإدارية يقوم على مدى اهتمامها بالعنصر البشري فيها، لما له من دور بارز في تحقيق أهدافها وتقدمها. ولذا، كان لا بد من زيادة قوة التماسك والتلاحم بين المنظمة الإدارية والأفراد العاملين، بالعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا في المشاركة، والاهتمام بإشباع حاجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل مشتركة، ليشكل ذلك لديهم التزاما تجاه منظماتهم، وزيادة في الانتماء إليها. وهذا ما تميزت به الإدارة اليابانية التي استطاعت أن توجد قوة هائلة من التماسك بين الفرد العامل ومنظمته.

وبما أن عضو هيئة التدريس في الجامعة يشكل العنصر الرئيس في العملية الإدارية للجامعة؛ فان ضرورة التزامه الوظيفي هي غاية بحد ذاتها، إذ إن المكانة التي يمكن أن تتمتع بها أية مؤسسة للتعليم العالي، تعتمد بشكل رئيس على نوعية أعضاء هيئة التدريس فيها، فجودة برامجها الأكاديمية، ودرجة إقبال النخبة من الطلبة عليها، ونوعية ما تخرج من أفراد. كل ذلك يعتمد على أعضاء هيئة التدريس فيها .

كما أشار اللوزي (2003) إلى أنها ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها. ذلك أن عليها مسؤولية اختيار الأهداف، وتنمية ولاء الأفراد، وانتمائهم، والتزامهم نحو منظماتهم، وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يعمل على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لديهم، ويدعم اعتقادهم بأهمية المنظمة، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير المنظمة والأفراد، من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم في العمل.

وكذلك الأمر بالنسبة لنوعية الإشراف والقيادة. فهي أيضا تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. فالإشراف الديموقراطي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي، كما أن لكلا الأنموذجين من القيادة؛ القائد الذي يهتم بهيكلية المهمة والقائد ذو الاتجاهات الإنسانية تأثيرا إيجابيا على درجة الالتزام التنظيمي .

إن الالتزام التنظيمي الذي يعده بعض المختصين ثمرة طبيعية لانتهاج سياسة القيادة الصحيحة، يعد أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة. ذلك أن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة

المسبقة لدى الفرد في دخوله للمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيّب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة على حد سواء. وإن هذا السلوك الإيجابي تجاه المنظمة، هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي .

لذلك ينبغي على القائد أن يركز على الالتزام التنظيمي لدى العاملين الذي سيؤثر بدوره في الإدارة، وعليه لابد من أن يولي القائد الاهتمام المطلوب بالعاملين، وأن يعمل على تلبية حاجاتهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة التعليمية.

*        *        *



# الفصل الثالث

## علاقة الالتزام الإداري والرضا الوظيفي بالتطوير التنظيمي لمؤسسة

# الفصل الثالث

## علاقة الالتزام الإداري والرضا الوظيفي بالتطوير التنظيمي للمؤسسة

**الالتزام التنظيمي:**

ان كل أداري في أي مؤسسة تربوية يتأثر بها ويؤثر فيها وعلى قدر هذا التأثر والتأثير يتشكل سلوك عضو هيئة التدريس، وان هذا التفاعل المستمر هو قاعدة أساسية في تكوين الالتزام عندهم الذي يعني تأثره بأعضاء هيئة التدريس التي يعمل فيها وانعكاس هذا التأثير في سلوكه وأعماله، وكذلك التزامهم بالقيم وسعيهم الى تنفيذ البرنامج الذي ينبثق من تحقيق تلك القيم.

ويعرف الالتزام التنظيمي هو الايمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها، وبالاهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول الى هذه الاهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام الى التنظيم وفقا لهذا الايمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك. والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الاساسي والقرارات المتخذة حسب الاصول لدى التنظيم.

وعرف الالتزام التنظيمي بأنه "اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل".

ويعرف كذلك: بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة.

ويلاحظ من التعريفات السابقة، أنها تبحث في مفهوم الالتزام التنظيمي باتجاه تبادلي، يربط المنظمة بأعضائها بعلاقة تبادلية، تجعل كل طرف يطلب من الآخر، ويقدم له في المقابل. إذ إن العملية تقوم على تبادل المنافع بين الطرفين. فالأفراد لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة، ويقدمون مهارات مختلفة، والمنظمة توفر البيئـة السليمـة الصحيحة لأفرادها لممارسة مهاراتهم، وقدراتهم، وإشباع حاجاتهم. والنتيجة الطبيعية لذلك زيادة الثقة بين المنظمة والأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم، وعندما تفشل المنظمة في المشاركة والإسهام في إشباع حاجات الأفراد، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وفي إعطائهم مهام تلائم قدراتهم، وتخلق عندهم التحدي في العمل، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفـاض في مستوى الثقة لديهم، وبالتالي انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمـي عندهم .

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد؛ مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاية، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المادية والمعنوية التي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المنظمات من وراء ذلك كله إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتـين للالتـزام التنظيمـي هـما اللتـان تسيطران على عملية البحث فيه؛ الأولى: تنظر للالتزام التنظيمي عـلى أنـه وجهـة النظـر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمنظمة. والثانية: تركز على الطريقة التـي

يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط، ليس بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك الارتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل اتجاه منظمته .

ويتضمن الالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري؛ فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة، ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات متعددة، منها: قبول أهداف المنظمة الأساسية وقيمها، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوىً عالٍ من الانخراط في المنظمة والولاء لها، ووجود الرغبـة القوية في البقاء فيها لفترة طويلة، والميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (الطويل،1999).

**والالتزام التنظيمي يأخذ عدة صور وهي :**

1. الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المؤسسة وسيلة لتحقيق أهداف شخصية حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة.

2. الالتزام قيمة في حد ذاته:وتتجسد هذه عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

3.الالتزام امتثالا لما يتوقعه الآخرون:وهذا الألتزام هو نتيجة للضغط.

4. الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات فضلاً عن ان للعادات والتقاليد الاجتماعية دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها (سالم وأخرون، 1991).

كما أشير إلى أن المشاركة تزيد من درجة الالتزام التنظيمي عند الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون فيها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم. ومن هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر قبولاً له، وهذا بدوره يسهل أداء الموظف في عمله.

وأن الدور المهم الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية للعاملين الذي يجعلهم يحبون عملهم، ويحبون المنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماسة لتحقيق أهدافها، في حين أن انخفاض الالتزام التنظيمي، وتدني الروح المعنوية، ربما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، واللامبالاة، والتأخر عن العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وربما إلى ترك المنظمة مبكراً، والبحث عن عمل لدى مستخدم آخر أو منظمة أخرى، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي، وغير ذلك من المشكلات السلوكية الأخرى.

**مكونات الالتزام التنظيمي:**

تتكون المنظمات الإدارية بشكل عام من عدة فئات، تشمل؛ الإدارة، والموظفين التنفيذيين، والعملاء المستفيدين. ولكل فئة أهدافها الخاصة التي قد تخرج عن الهدف العام أحيانا، نظراً لوجود منافع ومكاسب فردية تسعى كل فئة من الفئات الثلاث إلى الحصول عليها؛ فالإدارة العليا في المنظمات الإدارية تسعى جاهدة إلى نجاح أعمالها، بالكوادر البشرية التي تعمل لديها، والعملاء المستفيدون أيضا يسعون إلى تحقيق مطالبهم وتوقعاتهم.

والالتزام التنظيمي كأحد العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح تلك المنظمات أو فشلها، فإنه يتكون من مجموعة مكونات رئيسة:

**1. المكون العاطفي Affective Component:** يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

**2.المكون المعياري Normative Component :** ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم

الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.

3. **المكون المستمر Continuous Component:** ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد؛ وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المنظمة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى.

إن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على هذا الاستثمار، أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، وزيادة رغبته لإعطاء جزء من نفسه، من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمراريتها؛ كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (العظمات،2004).

وقد فرق بعض الباحثين بين اتجاهين من الالتزام التنظيمي، الأول:

– الالتزام التنظيمي الإتجاهي Attitude Organizational Commitment وقصد به، ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف والمنظمة.

– الالتزام التنظيمي السلوك Behavioral Organizational Commitment .

أما الاتجاه الثاني فيشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المنظمة الذي يجعل سلوكه مرتبطا بها، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل؛ فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه من ارتباطه بالمنظمة، تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال إلى منظمة أخرى.

فالالتزام التنظيمي يخضع في تكوينه إلى عوامل متعددة، تدخل في بنائه واستمراره لتدعم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتحدث ارتباطا وثيقا بينهما، قد يدوم فترة زمنية لا بأس بها، وفقا للظروف والمتغيرات التي تحدث للفرد، وتنتج عن المنظمة الإدارية في أثناء عملية ممارسة الأفراد لأنشطتهم ومهامهم، وما تقدمه المنظمة من استحقاقات تعود بالنفع عليهم.

كما أشار بعض الباحثين والدارسين لموضوع الالتزام التنظيمي، إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، إذ إن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى. ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

**1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل. فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، وكان العمل المتاح أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد؛ كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل. وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي وأدى إلى ارتفاعه. كما أن كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها، تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي أيضا.

وقد تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعاً عند ارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها.

**2. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث العلمية، لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن خصائص الفرد، من حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس، لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

وأظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطة قوية، بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم التنظيمي؛ وفسرت العلاقة بأن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر لديهم درجة التزام عالية، في حين أن الأفراد الذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك تكون درجة التزامهم منخفضة.

كما أظهرت بعض الدراسات أيضاً وجود علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة الخدمة والالتزام التنظيمي؛ وفسرت العلاقة بأن طول مدة الخدمة تؤدي إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد، جعل ذلك من الصعوبة ترك العمل، وازداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي.

كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي، إذ تبين أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، وزادت توقعاته من المنظمة، في الوقت الذي تعجز فيه المنظمة عن توفير توقعاته، وتوافرت فرص العمل الخارجية له، أدى هذا إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديه. بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته، وميوله، واتجاهاته، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

ولعل الاستنتاج الذي يمكن أن تقود إليه هذه النتيجة الذي قدم هو ضرورة أن تحرص المنظمات الإدارية على متابعة احتياجات الأفراد، والاهتمام بشؤونهم؛ من خلال معرفة ميولهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة والمنظمة بشكل عام. وقد يختلف الأفراد الذكور عن الإناث باتجاهاتهم وميولهم ومتطلباتهم، إذ تبين من دراسات عديدة عالجت موضوع الالتزام التنظيمي، أن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة، بينما تبين من دراسات أخرى، أنه ليس هناك علاقة بين متغير الجنس والالتزام التنظيمي. وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التي تعمل بها النساء بشكل أكثر، وتكون مدفوعة بعوامل اجتماعية متعددة.

وفيما يتعلق بدوافع الأفراد وقيمهم، فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي لديهم. كما يتأثر الالتزام التنظيمي أيضا بدافع الإنجاز، فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون بارتفاع.

كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر في الالتزام التنظيمي. إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة. وتؤثر قيم الأفراد في الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير لقيم العمل، ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسة في حياتهم، تكون درجة الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعة.

**3. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الالتزام التنظيمي. فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي. وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، ويتشكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا في الالتزام التنظيمي.

**4.العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، يمتلكون مهارات عالية لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية، من خلال تنمية مهارات الأفراد. وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، من أبرز العوامل، وأشدها تأثيرا في عملية الالتزام التنظيمي. فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظمته التي يعمل فيها. ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة، ونظام الأجور، وجماعة العمل. فنمط القيادة يعد مدخلا رئيسا في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال. إذ إنه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق

الأهداف، فقد عرفت القيادة بأنها " نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في سلوك الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف مشترك.

كما أن نظام الأجور لا يقل أهمية في التأثير في عملية الالتزام التنظيمي إذا ما اتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد. فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر في التزامهم التنظيمي. كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية تجاه المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية، وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي لديهم.

**5. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** إن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية Functional dependence وتنظيم إجراءات العمل Formalization لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

**6. ملكية الأفراد للمنظمة:** إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

**7. الرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان. إذ إن الأول متغير حركي؛ يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وبتغير خصائصه الذاتية. أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل. فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً، يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه.

إن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلال في العمل، والرضا عنه، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة الديموقراطي، والمناخ الوظيفي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في المنظمة، والمشاركة في تحقيق أهدافها، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً مكونة للالتزام الوظيفي القوي، وتجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه منظمتهم على حد سواء.

إن المنظمة التي تتصف بعمق الالتزام التنظيمي لدى أفرادها، تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا والتقدم العلمي، أو تلك التي توجد في سائر مجالات الحياة، ويتقبلها الأفراد بسهولة، ويندفعون تلقائياً للإبداع فيها، والإنجاز تحت أسوأ الظروف والحالات الطارئة التي تهدد وجودهم. لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، وتتم عملية التكيف والارتباط بالمنظمة، دون النظر إلى المغريات التي قد تجعل من الرابطة ضعفا، يهدد الاستمرار والالتزام في تأدية الدور المنشود.

**تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:**

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها بقيم هذه المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء. وقد أشار براون وكرستينا إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها. إذ إن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلاً عن قيام منظماتهم بتصميم نظام، يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم؛ مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم، والتزامهم المستمر نحو منظماتهم.

ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة.

فالمنظمات معنية بالاهتمام بكوادرها وموظفيها، ويجب أن تحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية، إذ لا بد من النظر إلى تطوير قدراتهم، وإضافة الجديد لديهم، دون الإبقاء على ما اعتادت علية النظم الإدارية التقليدية، التي مورست، وتمارس بين الحين والآخر. إذ إن الاهتمام الجيد، والرؤية الواسعة لحاجات ومتطلبات الأفراد، فيه زيادة لالتزامهم الوظيفي نحوها.

في ضوء ما تم بحثه في الجانب النظري يرى الباحث أن يقدم ولو جزء بسيط من خبرته وفكرة التي قام بها ولمدة طويلة إذا جاز له ذلك فإن الباحث يرى إن القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم، فهي فن التعامل مع الأخرين للوصول الى أفضل انجاز لديهم وبدرجات رضا عالية.

إن جوهر القيادة الإدارية يقوم على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنظمة بشكل عام، والعمل على تنسيق جهود الأفراد لتنمية القوى البشرية وتطوير قدراتها بشكل خاص بما يتلائم ومصلحة العمل. والقيادة عملية هامة لكل منظمة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال نشاطاتها المتعددة.

ومن هنا فإن الحاجة إلى قائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفراده واندفاعهم وحماسهم. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المنظمة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها.

وقد قام الباحث بدراسة عدد من الأنماط القيادية تمثلت في النمط الديقراطي والنمط التسلطي والنمط الترسلي (الفوضوي)كونها الأكثر شمولا من غيرها من الأنماط، وقد تم تحديد عدد من مظاهر سلوك المدير في كل نمط من الأنماط السابقة، وقد دلت التجارب والأبحاث المتعلقة بالأنماط السابقة على أن :

القيادة التسلطية تترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عال.

القيادة الديمقراطية تترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج عال.

القيادة الترسلية تترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

ومن خلال خبرة الباحث العملية يرى اتباع إسلوب القيادة الديمقراطي لما يتمتع به هذا الأسلوب من روح معنوية عالية ونسبة إنتاج عالية، ويرجع ذلك إلى أن الجماعة الديمقراطية قد يبدو في أول الأمر أن إنتاجها أقل من الجماعة التسلطية غير أنه لا يلبث أن يزيد ويتفوق عليه نتيجة التعاون بين أفراد المجموعة حتى في حالة غياب القائد، أما الإنتاج في الجماعة الترسلية فيتسم بالضعف والاضطراب، وفي الجماعة التسلطية تسود التفرقة والضعف بين الأفراد في المؤسسة الواحدة عادة.

والقيادة لا تحدد بالصفات الشخصية بصورة كاملة، إذ تلعب الظروف والمواقف دورا فاعلا في التأثير على نوع وكفاءة السلوك القيادي، وقد اظهرت الدراسة عدة صفات للقادة تمثلت في صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية؛ بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية، والنشاط العالي، والإنجاز، وإمتلاك الشجاعة، والعمل بدافع الإبداع؛ حيث يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعا، والعمل الجاد بتفان وإلتزام، وتحديد الأهداف: وتعتبر صفة تحديد الأهداف ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة، واستمرار الحماس، وإمتلاك الحنكة، ومساعدة الأخرين على النمو؛ حيث أن القائد الحقيقي لايسعى للتطوير والنمو الذاتي فقط، وإنما يساعد الآخرين على النمو والتطور.

فالقائد يجب أن تتوافر فيه القدرة القيادية الشخصية المطلوب فيها أداء دور قيادي، وكذلك أن تكون لديه قدرة على معرفة المرؤوسين من حيث قدراتهم وسلوكياتهم وميولهم واتجاهاتهم. والقائد يجب أن يكون قادر على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك فإن متطلبات القيادة تتطلب من القائد الوضوح والموضوعية والأمانة والعدالة والعلم والخبرة والقدرة العقلية. (العظمات 2004).

إن نجاح المنظمات الإدارية يقوم على مدى اهتمامها بالعنصر البشري فيها، لما له من دور بارز في تحقيق أهدافها وتقدمها. ولذا، كان لا بد من زيادة قوة التماسك والتلاحم بين المنظمة الإدارية والأفراد العاملين؛ بالعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا في المشاركة، والاهتمام بإشباع حاجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل مشتركة، ليشكل ذلك لديهم التزاما تجاه منظماتهم، وزيادة في الانتماء إليها.

وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها، ذلك أن عليها مسؤولية اختيار الأهداف، وتنمية ولاء الأفراد، وانتمائهم، والتزامهم نحو منظماتهم، وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يعمل على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لديهم، ويدعم اعتقادهم بأهمية المنظمة، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير المنظمة والأفراد، من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم في العمل.

لذلك على القائد مراعاة كافة الجوانب سواءا أكانت منها القوية أم الضعيفة والعمل على تعزيز القوة ومعالجة مواقع الضعف وتلافيها للوصول الى الهدف المنشود من أجل تقدم اهداف المنظمة وازدهارها، والعمل على إزالة كل المعيقات التي كانت تسود هذا الضعف والعمل على ترجمة ذلك عمليا وبشكل تطبيقي.

راجيا أن يكون ما نسب من رأي للباحث مفيد ومفيد للغاية حيث تصل القيادة الى ما تصبو اليه من أجل المنفعة العامة والتقدم وابراز قيادة فذه يحتذى بها.



# الفصل الرابع

## أثر الأنماط القيادية على التطوير التنظيمي

# الفصل الرابع

## أثر الأنماط القيادية على التطوير التنظيمي

تهدف القيادة إلى التأثير التوجيهي الإيجابي في سلوك العاملين، أفرادا وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. هذا وقد تأكدت أبعاد القيادة من خلال افتراض أن المجموعة العاملة تشترك في العديد من الاحتياجات أهمها:

1. حاجاتهم إلى أعمال يؤدونها، وهو افتراضياً السبب في تشكيل المجموعة، وأفراد هذه المجموعة سوف يكونون غير راضين إذا لم يتمكنوا من أداء هذه الأعمال.

2. حاجتهم إلى أن يعملوا مع بعضهم كفريق وأن يتم تحفيزهم كفريق وبمعنى آخر في حاجة الى التماسك والتلاحم الاجتماعي.

3. أن كل فرد من أفراد المجموعة له احتياجات شخصية يجب إشباعها من خلال العمل(الخطيب، 2001).

لقد اصبح مفهوم القيادة من اكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة. وعلى الرغم من هذا الشيوع، إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه الغموض، ويفتقر إلى الدقة في استخدامه في الأوساط الإدارية. إذ يخلط بعض الباحثين أو الدارسين بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة، ويتم استخدامهما بالتبادل في معظم الأحيان. هذا مع العلم

أن المفهومان يختلفان اختلافاً جوهرياً عن بعضهما البعض. فالقائد يمكن أن يكون مديراً فعالاً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً. ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين.

ونظراً لهذا الدور الحاسم للقيادي في التأثير على مرؤوسيه وعلى العمل الإداري برمته، فقد استحوذت القيادة التربوية على اهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري التربوي، بحيث اصبح النمط القيادي مجالاً خصباً للعديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة وأساليبها.

وبناء على ما سبق فأن البحث في مجال إدارة مؤسسات التعليم العالي يعد ذا أهمية بالغة وخاصة في تطوير العمل الإداري بها من جهة، وفي رفع مستوى جودة العملية التعليمية والتربوية بها من جهة أخرى.

أن جوهر القيادة الإدارية يقوم على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المنظمة بشكل عام، والعمل على تنسيق جهود الأفراد لتنمية القوى البشرية وتطوير قدراتها بشكل خاص بما يتلائم ومصلحة العمل. والقيادة عملية هامة لكل منظمة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال نشاطاتها المتعددة. ومن هنا فإن الحاجة إلى قائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفراده واندفاعهم وحماسهم. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المنظمة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها.

ولما كانت عملية ممارسة القيادة الإدارية جزءا من عملية اجتماعية في مجتمع إنساني فقد كان شأنها شأن باقي العلوم الاجتماعية، حيث كانت مثار جدل ونقاش بين العلماء والكُتاب الذين كانت لهم وجهات نظر مختلفة في تعريفها. ومن هذه

التعاريف ما يرى أن القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن عملية القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته .

ومصطلح القيادة يتضمن ثلاثة مجالات تتعلق بالقوة والتأثير والسلطة. أما القوة فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة. أما التأثير فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر. وأما السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.

وقد جاءت جميع تعاريف القيادة لتؤكد على عناصر مهمة يجب توفرها في القيادة وهذه العناصر هي: قائد، وأتباع، واتصال، وموقف.

**مفهوم القيادة:**

تعتبر القيادة من أهم العوامل (خصائص) في هيكلية الجماعة. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى ورود نوعين من القيادة: القيادة الرسمية وهي التي تحددها سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافأتهم وعقابهم وتقييمهم. أما القيادة غير الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطي السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وعادة ما يكون الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى.

**الحاجة إلى القائد الإداري:**

لقد دعت كثير من الدراسات إلى ضرورة خلق جيل من القياديين الإداريين، الذين يمكن أن يجمعوا بين الأساليب العلمية، والمهارات الفردية من أجل إنجاح عمليهم كقادة لمؤسسات تربوية، ولعل أهم الأسباب الداعية لمثل هذه الحاجة يمكن اختصارها بالنقاط الآتية:

1- ظهور ما يدعى بالديمقراطية التنظيمية من حيث رغبة العاملين، مع ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، في المشاركة في كل ما له علاقة بعملهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها.

2- تزايد أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالعمل الفردي، من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.

3- التأثير الإيجابي لهذا النمط الإداري (القائد) من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.

4- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.

5- قدرة القائد الإداري بما لديه من رغبة حثيثة في التغير نحو الأفضل أن يطبق ما يؤمن به من أفكار وأساليب عمل جديدة، مما قد يؤتي ثماره في النهاية على شكل إنجازات. بدون شك يتم هذا من خلال اقتناع وجهود العاملين لمساعدة القائد الإداري.

**أنماط القادة الإداريين:**

إن الدراسات الخاصة بالقيادة، والتي قامت على ملاحظة سلوك القادة الإداريين قد لاحظت أن ثمة أنماط عدة تميّز سلوكات هؤلاء القياديين، ولعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو التالي:

**1. النمط الديمقراطي Democratic leadership:** تقوم القيادة الديمقراطية على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير ومجموعته، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوى أهمية بالغة في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها، فتتاح الفرص أمام الجميع للإبداع والابتكار في رسم السياسة واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنفيذها.

* ومن أبرز مظاهر سلوك المدير الديمقراطي ما يلي :

أ. احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.

ب. اتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه ولمجموعته.

ج. إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لدى أفراد المجموعة لأفراد المجموعة.

د. أتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم.

ه. التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته.

و. تفويض من يليه بالرئاسة في مباشرة جزء من سلطاته متى شعر بأهليته لهذا التفويض.

ز. إقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الفهم والإدراك للعوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم للإنجاز.

**2. النمط التسلطي( الديكتاتوري) Dictatorial leadership:** تقوم القيادة التسلطية على الاستبداد بالرأي والتعصب واتباع أساليب الإكراه والقسر وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشكلات والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط مع وفي هذا النمط يكون التطوير التنظيمي غير متبنى نهائيا.

ومن أبرز مظاهر سلوك المدير المتسلط ما يلي:

أ. تركيز السلطة في يده وعدم التنازل عنها مهما كانت الأحوال.

ب. الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ.

ج. العزلة وعدم الاتصال مع المجتمع المحيط بالمؤسسة .

**3.النمط الترسلي (الفوضوي – المتساهل) Laired-Fair leadership:** القيادة الترسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شئون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانات.

وقد يفهم البعض تبعا لهذه التصنيفات، أن المدير أو المدير المساعد لا بد أن يكون ديمقراطيا أو متسلطا، أومتساهلا في إدارته للمؤسسة في جميع الأحوال، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك مدير يغلب على تصرفاته السلوك الديمقراطي في حين أنه قد يتصرف بطريقة تسلطية في موقف آخر، وقد يكون متساهلا في موقف ثالث.

فمثلا: مدير المؤسسة الديمقراطي الذي يواجه رفض أحد العاملين لكثير من الأعمال التي توكل عليه، وفي مثل هذا الموقف وبدون اقتناع المدير بأسباب الرفض المتكرر يتبع المدير الأسلوب التسلطي مع هذا الشخص لإرغامه على القبول.

وقد دلت التجارب والأبحاث المتعلقة بالأنماط السابقة على أن :

- القيادة التسلطية تترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عال .
- القيادة الديمقراطية تترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج عال .
- القيادة الترسلية تترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض .

ويرجع ذلك إلى أن الجماعة الديمقراطية قد يبدو في أول الأمر أن إنتاجها أقل من الجماعة التسلطية غير أنه لا يلبث أن يزيد ويتفوق عليه نتيجة التعاون بين أفراد المجموعة حتى في حالة غياب القائد، أما الإنتاج في الجماعة الترسلية فيتسم بالضعف والاضطراب، وفي الجماعة التسلطية يسود عدم التعاون بين الأفراد عادة.

والقيادة لا تحدد بالصفات الشخصية بصورة كاملة، إذ تلعب الظروف والمواقف دورا فاعلا في التأثير على نوع وكفاءة السلوك القيادي، حيث أن هناك وظائف تتطلب نمطا من القيادة يختلف عما تتطلبه وظائف وظروف أخرى.

**كيف يمكن اختيار نمط قيادي مناسب :**

إن معظم جهود الدارسين الاكاديميين في مجال القيادة تنصب حول كيفية اختيار النمط القيادي المناسب تبعا للمتغيرات العديدة التي تحكم عملية الاختيار. إذ إن نمطا قياديا معينا ناجحا في مؤسسة ما، لا يشترط أن ينجح في غيرها من مؤسسات.

نشرت فى مجلة هارفارد Harvard Business Review

وهي بعنوان : كيف تختار نمط القيادة؟

'How to choose a leadership pattern'?

شرحا انه كيف يمكن تحليل الوضع فى ضوء المتغيرات الاجتماعية وأثرها على المنظمة كما يظهر فى الشكل التالى (حريم، 1997).

1. المدير يتخذ القرار ويعلنه للمرؤوسين.

2 - المدير " يبيع " القرار.

3- المدير يقدم أفكارا ويفتح باب المناقشة.

4- المدير يقدم قرارا مبدئيا قابلا للتغيير والتطوير.

5 - المدير يطرح مشكلة ويتلقى الاقتراحات وتتم صياغة القرار بعدها 6 - المدير يعرف القيود ويدعو الأفراد لصياغة القرار.

6- المدير يعطى السلطة للمرؤوسين بصياغة القرار فى إطار مسؤولية رؤسائهم.

**صفات القائد الإداري:**

قام كل من داني كوكس وجون هوفر بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي: (اللوزي،2001)

**1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

**2. النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال إكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

**3. الإنجاز:** فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

**4. إمتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

**5. العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لإنتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

**6. العمل الجاد بتفان وإلتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم إلتزام تجاه تلك الأعمال.

**7. تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لإتخاذ القرارات الصعبة.

**8. استمرار الحماس:** إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لاتنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

**9. إمتلاك الحنكة:** فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

**10. مساعدة الأخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لايسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لايتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

**أركان القيادة التربوية:**

يجب أن تتوفر لقيادة كل جماعة من الجماعات عدة أركان، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط، وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

أ- وجود هدف مشترك لجماعة من الناس تسعى لتحقيقه وهم : المرؤوسين.

ب- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو (القائد)، سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، ومحبة الآخرين.

ج- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد، وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث: الخلفية الثقافية، والعمر، والقيم، والألفة، وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة واستقلاليتها ووعيها.

د- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وأقل تكاليف ممكنة.

هـ-اهتمامات ومسئوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

تعد الجامعات مراكز العلم والفكر. فبين أروقتها يعد صفوة أبناء المجتمع من علماء ومفكرين، يسهمون في بناء وتطوير مؤسسات علمية واقتصادية. ويعد التعليم الجامعي المعاصر من مسؤوليات كوادر علمية قادرة على أحداث التغيير الهادف في بناء الوطن. فضلاً عن ذلك فإن التعليم الجامعي هو الرائد في بناء مستقبل الأفراد من

حيث إكسابهم المعرفة وتنمية الفكر لديهم ومساعدتهم في إيجاد افضل الحلول للمشكلات التي تواجههم. وتعمل الجامعات على ربط التخصص بالمسيرة العلمية، وحيث ان فكرة التخصص الجامعي مطلوبة بأطر اكثر شمولية في إعداد قادة قادرين على التحسس بحاجات المجتمع.(أبوعابد،2005)

إن جامعاتنا اليوم تعمل على تجسيد رسالتها في الحياة وهي تُعد مختبراً للبحث والتجريب إذ تقع عليها مهمة إفادة المجتمع من نتائج أبحاثها وتجاربها اللازمة لمسيرة التقدم العلمي والتكنولوجي في عالمنا المعاصر. وكذلك فأن رسالة الجامعة تتمثل في إثراء المعرفة وتنميتها ونشر العلم وإعداد التخصصين وتحقيق ديمقراطية التعليم الجامعي بالتفاعل مع المجتمع والعمل على تنميته في الجوانب كافة.

ومن هنا يتضح لنا ان الجامعة أداة فاعلة في تطوير منجزات البحث العلمي حيث تساعد على تطبيق نتائج تلك المنجزات والاستفادة منها في ميادين المجتمع المختلفة، وهي لا تزود الإنسان بالمعرفة والمهارة فحسب بل ترسخ فيه قيماً وتحدد فيه سلوكاً وتثبت فيه رؤيا الإنسان وكذلك تهدف الى تغيير المجتمع نحو الأفضل من خلال بناء الإنسان الأفضل.

وتتحمل الجامعات مسؤولية اجتماعية تؤديها من خلال برنامج أنشطة وثيقة الصلة بوظائفها ونشاطاتها في المجالات المختلفة. وهذا التكامل بينها وبين المجتمع يحقق أهدافا ذات فائدة لهما. وان ربطها بالمجتمع وحقل العلم يخدم ثلاثة أغراض: أولها تسخير الإمكانات النوعية المتقدمة لديها لخدمة المجتمع وثانيها تأكيد مصداقية تلك المؤسسات ودورها في القطاعات المختلفة وثالثهما هو تأكيد الدور الأساس للعلم والتقنية في عملية التقدم. كما ان للجامعات دوراً قيادياً في نهضة المجتمع لما لها من تأثير وفاعلية في بناء الإنسان العلمي القادر على تحقيق الأهداف وفتح آفاق أوسع في تطوير المجتمع.

**ملامح جودة وضعف القيادة :**

ذكر الباحثون بعض الملامح العامة التي يمكن عن طريقها اكتشاف جودة أو ضعف القيادة:

**المؤشرات التي تدل على الجودة أولاً :**

- إيمان القائد بأهمية احترام الأفراد لأنفسهم من خلال احترام قدراتهم وتوفير الفرص الملائمة أمامهم للإحساس الإيجابي عـن الذات.
- تقدير القائد لأعضاء المجموعة عند إتمام الخطة المطلوبة وإنجازها .
- ممارسة أسلوب التناء والتقدير وفقاً لأساليب واضحة لكلا الطرفين (القائد والمرؤوس).
- عدم اغفال أهمية الجهد الفردي حتى وسط الأداء الجماعي الفعال.
- التركيز على الجوانب الإيجابية في أداء المهمة دون تجاهل جوانب القصور تماماً.
- الإيمان بأن الجوانب التنفيذية والتفصيلات هي من اختصاص التابعين بالدرجة الأولى.
- خلق روح الالتزام.
- توفير ورعاية متطلبات العاملين وفنية العمل.

**المؤشرات التي تدل على الضعف ثانياً:**

- انعدام أو انخفاض الحساسية لاحتياجات الآخرين.
- الإيمان بأن التقدير والثناء يجب أن ينصت فقط على الإنجازات غير العادية.
- التركيز على الجوانب السلبية في أداء المهمة.
- ممارسة أسلوب الثناء والتقدير وفقاً لأسباب غامضة عن الطرف الآخر.
- عدم القدرة على تمييز الجهد الإبداعي وسط المجموعة.
- الإيمان بأن القيادة تتطلب التدخل في كافة التفصيلات التنفيذية.

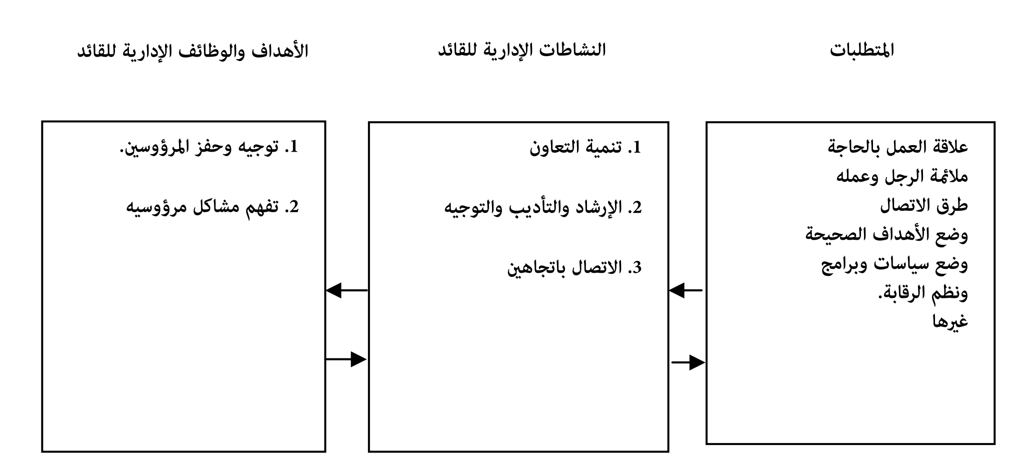
**القيادة حسب الهيكل التنظيمي:**

إن القيادة من وجهة نظر الهيكل التنظيمي تقسم إلى نوعين رئيسين:

- قادة رسميون Formal Leader
- وقادة غير رسميون No formal Leaders

إن القادة الرسميون هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل.

إن القائد الرسمي هو "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة" ويهدف هذا القائد إلى حفز إتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الصداقة بينهم وتقوى رابطة الثقة بينه وبينهم. إلا أن هذه الثقة لا تأتي بصورة تلقائية بل أنها نتيجة لنشاطاته في مجالات تنمية التعاون بين مرؤوسيه وإرشادهم وتأديبهم وإتاحة فرص الاتصال في الاتجاهين بينهما. وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات على عوامل كثيرة تعتبر من صميم التكوين الرسمي للمنشأة كوضع الهيكل التنظيمي، الوظائف المختلفة، طرق الاتصال المتوفرة، نظام الرقابة المتبع، أهداف المؤسسة وسياساتها وفلسفة إدارتها. ويبين الشكل التالي العلاقات المختلفة بين العناصر الأساسية للقيادة الإدارية.




**العلاقات المختلفة من العناصر الأساسية للقيادة:**

فإذا ما توفرت المتطلبات من هيكل تنظيمي جيد وعلاقة بين عمل الفرد وحاجته وملائمته لعمله ووجود طرق اتصال جيدة وباتجاهين ووجود أهداف

وسياسات وبرامج واضحة ومحددة ونظام رقابي جيد، فإنه بإمكان القائد الرسمي عندها أن يقوم بالنشاطات اللازمة لتنمية روح التعاون والإرشاد والتأديب، والاتصال باتجاهين من أجل تحقيق الأهداف الإدارية من توجيه وحفز للمرؤوسين وتفهم مشاكلهم.

وأما القادة غير الرسميين أي القادة الطبيعيون (Natural Leaders) فهم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر، فالأولاد حين يجتمعون للعب سرعان ما يتولى أحدهم أمر القيادة وينصاع لأوامره باقي الرفاق. ويظهر القادة غير الرسميين في التنظيمات الاجتماعية (Social Groups) على اختلاف أنواعها.

وقد أشارت الدراسات المتعلقة بسلوك الجماعات الصغيرة إلى ظاهرتين مهمتين هما:

1. ينظر أعضاء الجماعة إلى القادة غير الرسميين الذين ظهروا من بينها بأنهم أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

2. أن القادة غير الرسميين هم القادرون على التأثير على سلوك الجماعة وأعمال أفرادها.

ومن الدراسات التي يجب الإشارة إليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها أمتاي أتزيوني فقط لاحظ اتزيوني أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من الأنشطة القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدتها، وهناك نشاطات قيادية أخرى تهتم بإنجاز العمل على الوجه الأكمل، ولهذا فقط يقوم شخص معين بالدور الذي من شأنه تحقيق التفاعل البشري، بينما يقوم شخص آخر من شأنه تحقيق الإنجازات البشرية. فالقائد الطبيعي يقوم عادة بالدورالأول والقائد المعين يقوم بالدور الثاني.

عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية

سلطة المركز

(تقليدي + تعقلي)

| | + | - |
|---|---|---|
| القبول الشخصي + | القائد الرسمي (طبيعي+معين) | قائد غير رسمي (طبيعي) |
| - | رئيس معين | تابع |

**عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية:**

وقد يكون اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس تعقلي، إلا أنه في أكثر الأحيان يكون مبنيا على شعور الأفراد وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا القائد يتمتع بالمزايا التي تمكنه من إشباع رغباتهم، ولذلك فهم يتقبلون الخضوع لتوجيهاته وإرشاداته.

فالقائد غير الرسمي يتمتع بمركزه القيادي طالما بقي قادرا على إشباع رغبات أتباعه والتأثير على سلوكهم، فإذا تغيرت الظروف وفشل في إشباع رغبات تابعيه فإنهم يبدأون في البحث عن قائد جديد يستطيع مجاراة التغيرات والتغلب عليها. ولذلك فإنه من صالح المشروع أن يتعرف القائد الرسمي المعين على أهداف الجماعات غير الرسمية وسياساتها ثم يعمل على التوفيق والتعاون مع قادتها غير الرسمين.

كما أن القيادة تهتم بمشاكل الإنجاز والتفاعل البشري، ويواجه القائد الرسمي دائما فروقا بين ما تتطلبه المؤسسة وبين انجازاتها، وهذا يعني بأن ينصب اهتمام القائد على التنسيق (إعادة التنظيم) الضروري في كل من التفاعلات والإنجازات حتى يتمكن من إنجاز المهام التي كلف بها.

**الإستراتيجية المستقبلية في ضوء التطوير التنظيمي:**

**الإستراتيجية المستقبلية:** تتضمن الاستراتيجية المستقبلية لادارة التطوير الاداري عددا من التطلعات لتحقيق الغايات الرئيسية للادارة ففي مجال انشطة التدريب:

**تتضمن الاستراتيجية المستقبلية التطلعات التالية:**

* تحقيق مزيد من الربط بين إدارة التطوير الاداري وقطاعات الجامعة للتعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية، واختيار المتدربين المناسبين للبرامج ، ومتابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج وتحقيق أهدافة.

* تهئية الفرصة لهم لتطبيق ما استفاد وه من البرامج التدريبية لتصبح قطاعات الجامعة مشارك فعال مع ادارة التطوير الاداري في تفعيل البرامج التدريبية.

* عقد بعض البرامج التدريبية خارج مقر ادارة التطوير الاداري في احدى الفنادق او المخيمات السياحية للبعد عن بيئة العمل بالجامعة الى بيئة خارجية تتيح الفرصة لتبادل الافكار ووجهات النظر.

* اعادة النظر في تصميم الحقيبة التدريبية للبرنامج التدريبي وذلك بتقليص المادة النظرية الاساسية والتوسع في المادة التطبيقية التي تتضمن حالات وتمارين ومباريات، يفضل ان تكون مستوحاة من واقع البيئة الإدارية والواقع الفعلي للإدارة الجامعية.

* تكثيف برامج الحاسب الالي لمسايرة التقدم التقني في الجامعة وميكانيكية الكثير من الاعمال والخدمات. مع العمل على ادخال برامج جديدة ومتقدمة لمسايرة التطور السريع في مجال الحاسبات

* اعطاء مزيج من الاهتمام للبرامج التدريبية الفنية للفنيين بالجامعة وتحسين ادائهم الفني.

* تكليف المتدرب المشارك في البرامج التدريبية للادارة بكتابة بحث في نهاية البرنامج يلخص فيه ما استفاده من البرنامج وكيفية تطبيقه في مجال عمله، او تناول

مشكلة تتعلق بموضوع البرنامج ويطلب منه حلها وفقا لما استفاده من البرنامج مع تقييم مشاركة في البرنامج على اساس هذه التكليفات ويمكن ان تكون هذه التكليفات فردية لكل متدرب على حدة او جماعية لكل مجموعة من المتدربين.

**وفي مجال التطوير التنظيمي:** تتضمن الاستراتيجية المستقبلية التطلعات التالية:

* تحديث الهياكل التنظيمية للجامعة ووحداتها المختلفة في ضوء المستجدات في البيئة وبما يتناسب مع تطور الجامعة والتوسعات الجديدة بها.

* تحديث ادلة الاجراءات في الشؤون الادارية والمالية لتكون مرجعا شاملا لمسؤوليات الادارة العامة للجامعة في هذه المجالات ولتطوير النماذج المستخدمة وتحقيق سرعة تداول كافة المعلومات.

* رعاية التجارب الابداعية الجديدة في مجالات التطوير والتنمية الادارية بالوحدات الجامعية المختلفة ونشرها وتعميمها على مستوى الجامعة.

* زيادة تفعيل العلاقة بين كليات الجامعة من جهة والطالبات من جهة أخرى مع دراسة أهم المشكلات التي ما زالت تواجه الجامعة وعلاقتها بالطالبات في إدارة الجامعة والكليات الجامعية.

* تحقيق التوازن بين المناخ من الموارد البشرية كما ونوعا والاحتياجات الفعلية للجامعة. وذلك بإعطاء مزيد من الاهتمام بتخطيط القوى العاملة بالجامعة على اساس علمي سليم واعادة هيكلة العمالة بالجامعة لوضع كل موظف في الوظيفة المعين فيها طبقا لنظام التصنيف الوظيفي.

* تطوير التوصيف الوظيفي لوظائف القطاعات المختلفة الجامعة وذلك على مختلف المستويات بتجديد مسمى كل وظيفة، مرتبتها، وواجبات ومسؤوليات الوظيفة وسلطات شاغلها وشروط ومطالب شغل الوظيفة.

* تفعيل نظام الترقيات للاداريين والفنيين لاتاحة فرصة النمو الوظيفي لمنتسبي الجامعة.

* تطوير برامج العمل الاداري والمالي بالجامعة لتواكب التكنولوجيا الحديثة مع انتقاء التجهيزات والحاسبات والمعدات والبرامج الحديثة التي تحقق مصلحة الجامعة وتحقق مستوى اداء افضل وكفاءة أعلى للعاملين فيها.

* * *



# الفصل الخامس

## الأطر النظرية للتطوير التنظيمي

# الفصل الخامس

## الأطر النظرية للتطوير التنظيمي

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية. وبالتالي فإن جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطة أساسية تدور حول عملية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، فقد عُرِف التطوير التنظيمي "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل"، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

**مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:**

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لابد من الإشارة كل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف

القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبتها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة.

التطوير التنظيمي وبالرغم من إمكانية النظر إلى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لا يعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس، ففي ظل هذه المدرسة التقليدية، (نظرية الإدارة العلمية)، انصب التركيز في التطوير التنظيمي الى جهه واحدة هي الإنتاجية دون أعطاء أهمية لمفهوم البعد الإنساني، لأن لكل مرحلة ظروفها الخاصة بها وبيئتها المختلفة. وقد استمرت جهود هذه المدرسة بالتركيز على الإنتاجية كأحد عناصر التطوير التنظيمي الرئيسية فالمدرسة الكلاسيكية "البيروقراطية" حاربت التغير والتطوير والتحديث والعمل التنموي وذلك بحجة أنها دائما تقدم كل ماهو نموذجي ومثالي original type إلى إن أدخلت متغيرات جديدة وخاصة ما أدخلته المدرسة الأنسانية والتي شجعت التغيير والتطوير مما أدى إلى أحداث تغيير في الفكر الإداري الذي كان مسيطرا في تلك المرحلة وتمثلت بالاهتمام بالجانب الإنساني والاهتمام كذلك في العمليات الإنتاجية، وتضمنت هذهHawthorne Experiments المرحلة محاولات عديدة منها تجارب هوثورن التي تناولت العمل الجماعي. وقد أثبتت هذه المحاولات الجديدة إن الاهتمام بالعنصر الإنساني سلبا أم إيجابا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي ما هو إلا تكريس لهذا المفهوم (الطويل،2006).

وللدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لا بد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

1. مرحلة الكلاسيكية
2. ا لمرحلة السلوكية
3. المرحلة الحديثة

**مرحلة الفكر الكلاسيكي:**

تمتد هذه المرحلة من 1900-1927 وقد دعيت بالكلاسيكية نظرا لما قدمتة من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية.

وما تجدر ملاحظته هنا هو إن التسلسل في البحث والدراسة لهذه المراحل مبني أساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الإداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية كما ذكر كتاب الإدارة امتدت حتى أواخر 1960 إذ يرى (Mondpremeoux)فريدرك تايلور إن البيروقراطية ونظرية اتخاذ القرارات ظهرت بعد عام 1930 وسنبين اثر كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية المباد ئ الإدارية كون هاتين المرحلتين من تاريخ الفكر الكلاسيكي كان لهما الأثر الكبير في تطور علم الإدارة بكل أبعادة ومنها البدايات الأولى لظهور ما يسمى بالتطوير التنظيمي فالمتتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار نظرية الإدارة العلمية يلاحظ إن تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدا فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بوادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية ويمكن القول إن هذه المرحلة كانت لولى إشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي بالرغم من إهمال البعد الإنساني وعدم اعطائة أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقادا بان الفرد العامل كسول لا يحب العمل وبالتالي لا بد من الرقابة الصارمة والشديدة علية وقد كان لجهود تيلور دور مهم في تطوير نظرية الإدارة العلمية التي عرفها كل من كرينتر وكينكي بأنها ذلك

النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة.

وكان تركيز تيلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالإعمال أما نظرية المباد ئ الإدارية.

فقد ركزت على ضرورة وضع مباد ئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها فايول وآخرون. (الطويل،2006).

**المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:**

تشمل المدرسة الكلاسيكية:

1- الإدارة العلمية

2- البيروقراطية.

3- التقسيمات الأدارية

1. **الإدارة العلمية Taylor:** ومن ابرز روادها الأمريكي فريدريك تايلور، وهنري فايول وقد قامت الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات منها:

أ. وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: أي إن النسبة بين كمية الإنتاج وجودته وسرعته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه.

ب.أي اللجوء إلى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلاً من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.

ج.القواعد والأصول. لقد نادى (تايلور) بان الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها وإحلالها محل التخمين.

د. تقسيم العمل والتخصص به: يجب إن يقسم العمل بين الإدارة والعمال فيجب منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط والإشراف. ووضع هذه الطرق في صورة

قواعد وأسس، تؤدي إلى معاونة العمال على أداء أعمالهم بأقل كلفة ممكنة مما يعود على صاحب العمل بربح وفير.

تشكل الفرضيات التي تبنى عليها أراء تايلور ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي وعناصر هذه النظرية تقوم على عناصر منها، إن الإنسان أناني وكسلان في طبعه، وأن اهتمام الفرد ينصب على تحقيق الكسب المادي وبالتالي يمكن حفزه بشكل رئيسي عن طريق الأجور المادية.

هذه الفرضيات شكلت منابع نظرية تايلور فركزوا اهتمامهم على زيادة إنتاجية العامل وحفزه دونما أي اعتبار لإنسانيته وصحته.

أما الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة الإدارة العلمية تكمن في أنها تنظر للعامل كآلة بجيولوجية يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي، وأهملت هذه المدرسة النواحي الإنسانية وافترضت نظاماً للحوافز والأجور واقتصارها على مستوى العمال في المصنع الصغير وركزت على التنظيم الوظيفي بحيث يخضع العامل لعدد كبير من المدراء مما يربك العامل ويشتته.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية إلا إن لهذه المدرسة قدر كبير في الأهمية حيث كانت الإدارة قبل هذه المرحلة عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى الأسس العلمية، وكان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم هولاء الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي.

2. **البيروقراطية:** هي كلمة فرنسية Bureau تعني حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني ماكس فيبر وطورها بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية.

**خصائص البيروقراطية المثالية:**

1. **عدم التمييز:** خضوع الجميع للقوانين واللوائح على اعتبار إن خدمة المتعاملين مع المنشأة هو الهدف الأساسي للمنشأة.

2. **تقسيم الأعمال وتبسيطها:** تقسم الأعمال حسب التخصصات والذي يساعد على تلافي النواحي الشخصية في العمل وتقلل من الحاجة إلى أشخاص معنيين ومجد ذاتهم لانجاز العمل لان التركيز هنا ينصب على الوظيفة لا على الموظف.

3. **تدرج الوظائف في مستويات السلطة:** إن الوظائف مدرجة حسب سلم خاص للسلطات حيث الهيكل التنظيمي شكل هرم قمته السياسات وفي وسطه وضع القرارات وقاعدته تنفيذ الإجراءات وهذا يسهل عملية تحديد السلطات.

4. **التفريق** بين دور الموظف الرسمي وعلاقاته الشخصية.

5. **السرية:** يجب إن يراعى أكثر ما يمكن من السرية والالتزام بها في جميع أعمال المنشأة.

**تقييم البيروقراطية Max fiber :**

يعتقد معظم الناس إن النظام البيروقراطي نظام إداري غير فعال وهذا الاعتقاد يعود للممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وليس إلى جوهر النظام البيروقراطي نفسه.

ومن الانتقادات لهذا النظام إن الوسائل تصبح غايات، والجمود وعدم المرونة والروتين والمظاهر والرموز ومقاومة التغيير والمرض البيروقراطي، والانفراد بالسلطة أي حصر السلطة واتخاذ القرار بالمستويات العليا من التنظيم وعدم التمييز بين الوظيفة والإنسان وخط سيرها من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات.

**جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:**

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند إلى أسس علمية وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي إلا أن ما

يؤخذ عليهم الإهمال للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطوير التنظيمي في هذه المرحلة يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة لأن الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار.

أما في المدرسة الكلاسيكية فقد برزت الحاجة إلى المدخل العلمي للإدارة و أكدت على ان طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها ووضع فايول الأربعة عشرا مبدأ أداريا لإدارة المنظمات بكفاءة (الطويل، 2006).

**أما رواد الكلاسيكية:** فقد حاربوه ورفضوا التطوير والتغير والإصلاح بحة تقديم النموذج المثالي دائما بلأضافة الى الحفاظ على المركزية وخوفا من فقدان الوظيفة وبسبب الكلفة المادية للتطوير ففصلوا بين التخطيط والتنفيذ.

**السبب الرئيسي:** أنهم اعتمدوا المثالية أي أن مدرستهم هي أفضل طريقة وأسرعها .

**مرحلة الفكر السلوكي:**

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927-1950 وكان جوهر هذه الجهود ما قام به هوثورن من تجارب في هذا المجال ولكن ما يهمنا هنا هو الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلك بعد فترة من إجراء التجارب بسبب التركيز في بداية الأمر على دور العوامل المادية في الإنتاج ومن

هنا استخلصت هذه المرحلة مفاهيم جديدة حول الإنسان وطورتها وخلاصة هذه المفاهيم أن الإنسان معقد يتكون من مجموعه من المشاعر والأحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذا كان هدفها هو زيادة الانتاجية، فقد بينت هذه - المرحلة ونتيجة للبحث المستمر - أن هناك عوامل أخرى تعمل على زيادة الانتاجية مثل ديناميكية الجماعة، والقيادة.كذلك أدت هذه المرحلة إلى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد.

**المدرسة السلوكية (حركة العلاقات الإنسانية) :**

اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من اجل زيادة الإنتاجية. وقد كان لهذه المدرسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، الأول مدخل علم النفس، والثاني مدخل علم الاجتماع ،والثالث مدخل دراسة علم الإنسان الذي يدرس وأنماط السلوك البشري المكتسبة السائدة في مجتمع معين.

لقد ظهر الفكر السلوكي نتيجة قصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سد الفكر السلوكي كل المشكلات التي عجز عنها الفكر الكلاسيكي عند إيجاد الحلول الملائمة لها.

ومن رواد هذه المدرسة هو ما قدمه هوثورن من دراسات وتجارب في هذا المجال حيث يستند هذا الفكر على عدد من المفاهيم منها إن المنشأة نظام اجتماعي وانه يحدد ادوار ومعايير سلوك للفرد وان للحوافز المعنوية لها دور في إثارة دوافع الأفراد والتركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة وربطت بين رضي الفرد العامل وإنتاجيته، وطورت نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات بين العاملين في المنشاة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

**تقييم المدرسة السلوكية:**

لقد ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وتساعدهم على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات.

لقد توصلت إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم وتنمية مشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة. وخلاصة هذه التجارب إن الإنسان ليس مادياً بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد للإدارة من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هولاء الأفراد إذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية وكذلك أدت هذه المرحلة إلى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد.

وعى الرغم من ذلك إلا إن هناك انتقادات وجهت إلى هذه المدرسة من حيث أنها بتركيزها على الجوانب الإنسانية قد أهملت الجوانب الأخرى والتي تنتج في تقديم نظرية متكاملة لتفسير سلوك المنشأة، كما يدعي بعض النقاد إن حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم العلاقات الإنسانية وذلك رد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني.

**جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:**

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي،التي كان وما يزال لها انعكاسات ايجابية على الإنتاج وكذلك الأفراد. وقدا تمثلت هذه الجهود في الجوانب التالية:

لقد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، وقد أشارت هذه المرحلة ونبهت إلى نقطة جوهرية هي أن التطوير يجب أن يشمل الأفراد.كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمتها دعت الإدارة إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتهذيب السلوك الإنساني وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، حيث قدم علماء السلوك وعلماء الاجتماع العديد من الأفكار في هذه المرحلة.ويمكن القول أن بدايات التطوير كان نتيجة لكل من التدريب ألمخبري، والبحث الإجرائي.

حيث يمكن التأكيد على أن لهذين الأسلوبين دورا كبيرا في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

1- شجعوا الفرد على المبادرة والاختيار

2- أعطوا الفرد الحرية

3- تمارس نظام غير رسمي بحرية

4- طبقوا اللامركزية

5- القائد ديمقراطي

6- اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات

7- تشجع على التغيير والتطوير والإصلاح

**الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:**

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي. ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي والسلوكي فظهرت مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، مدرسة الإدارة بالأهداف، اتخاذ القرارات، نظرية التوازن التنظيمي، نظرية النظم الموقفية، إدارة الجودة الشاملة، مدرسة النظام الاجتماعي، نظرية الإدارة الإسلامية.

**1- مدرسة النظم:**

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام System الذي يمكن تعريفه بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علامات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وبموجب هذه الفكرة فأن المنشأة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة. هذا النظام يعيش في بيئته يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، موارد بشرية، تكنولوجيا) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات.

فالمنظمة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة. له مدخلات ومخرجات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعض.

**تقييم مدرسة النظم:**

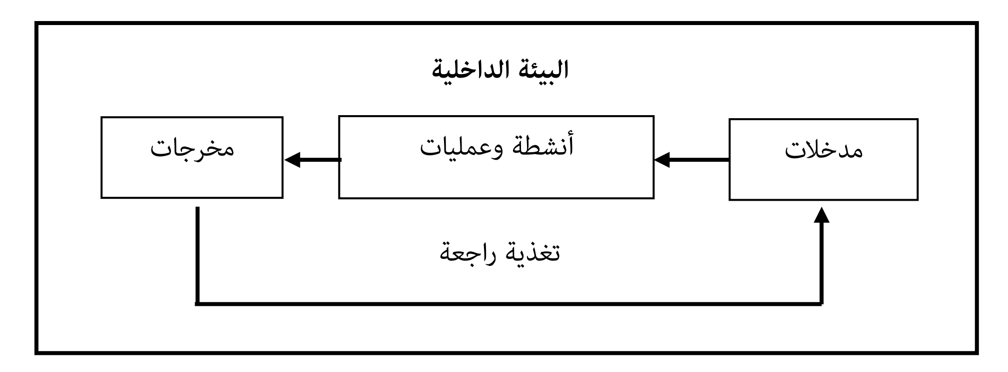
لهذه المدرسة نواحي ايجابية وأخرى سلبية والايجابيات تتلخص بما يلي :

1- تتميز مدرسة النظم بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها

2- أعطت هذه المدرسة معنى جديدا للبيئة الخارجية بإطرافها المختلفة وأضافت أبعادا جدي بتعريفها الأوسع لمعنى التنظيم وكذلك اعتبارها المنظمة نظاما مفتوحا.

3- تعتمد المدرسة على ترابط وتكمل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في احد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في المنظمة ككل.

في حين يرى البعض عدم دقة الافتراضات الاستنتاجات السابقة وسبب ذلك في رأيهم هو وجود بعض المنظمات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها.




**البيئة الخارجية**

**مرحلة المدخل الموقفي:**

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل موقف، مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية، أو قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

حيث سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل أبعادها ومتغيراتها وأهمها:

1- عدم الاستقرار في حياة المنظمات الإدارية.

2- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.

3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لأخر.

**جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:**

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة أخرى. فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغيير بصورة مستمرة يدعو إلى ضرورة إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية، كما إن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة، إضافة إلى تحقيق الاستقرار والآمن الوظيفي سواء في النشاطات أم الوظائف أم في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث الإرباك واختلال التوازن.

إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وهذا المدخل كما أشار الباحثون هو بمثابة المرحلة التمهيدية للتطوير التنظيمي.

**نظريات النظم والموقفية:**

- تؤكد أن المنظمة عبارة عن أجزاء مترابطة و متكاملة.
- تبين أهمية البيئة المعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة.
- توضح بأنه لا يوجد طريق واحد للإدارة وتشخيص الظروف أو الاحتمالات التي تؤدي إلى اختيار مدخل فريد وفعال بل تعتمد على المواقف المعينة.

-2 **الإدارة بالأهداف management by objective :**

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخير فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب الحفز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

**تقييم مدرسة الإدارة بالأهداف:**

لقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصةً عندما يطبق بشكل جيد، بينما اعتبره البعض الأخر أسلوباً ضعيفاً في التحفيز.

ولقد أشارة الدراسات بأنه يجب تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها قبل تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة وكذلك تحسن العلاقات ضمن الجماعات في المؤسسة وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابياً وبناء.

**الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:**

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف، بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دورا في كبيرا في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

**نظرية (z ) وجهودها في التطوير التنظيمي:**

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فبها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة، الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. أن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شانه إن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية.

وتحاول هذه النظرية القيام تحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:

- التشغيل طوال الحياة .
- المرونة في العمل .
- نظام الأب الروحي.
- المسؤولية للإفراد العاملين .
- المسؤولية المتجهة للأعلى .
- ربط التقييم والترقية .
- الاعتدال في التخصص .

**مدرسة اتخاذ القرارات:**

كان ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية وذلك بسبب عدم مساهمة المتغيرات والأبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة إن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عملية اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حيلة التنظيم وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود ساميون الذي اعتبر إن الإدارة هي اتخاذ قرارات وقد بحث رواد الفكر السلوكي في إن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادلية تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي وركزوا كذلك على أهمية البيئة في حياة المنظمات واثر هذه البيئة سواء الداخلية أم الخارجية على عمليات اتخاذ القرار.

وكان لنظرية سايمون Simon في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية كما أشار سايمون على :

1- أن هناك عمليات اختيار لبديل من عدة بدائل.

2- أن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل أنها تتضمن التنظيم كذلك.

3- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعوا الفرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات

4- أن صانع القرار( أي الفئة العليا ) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل .

**مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:**

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عمليات اتخاذ القرار الإداري وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح.

على الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي، فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية، ونبهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية، حيث ركزت على أن المنظمة هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

**مفهوم إدارة الجودة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة وبدأت بتطبيقها العديد من التطبيقات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة اثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا وأصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة.

وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به وقدموا المساهمات التي تساعد على تبنية وتطبيقه وقد طرحت تعار يف كثيرة لهذا المفهوم وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة ويقدم معهد

الجودة الفيدرالي للجودة الشاملة هو أنها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقيم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

أما ستيفن كوهن ورونا لد براند فيعرفان إدارة الجودة الشاملة " بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد من الخدمات أو المنتجات المقدمة له. (اللوزي،2003).

**علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:**

يعتبر التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين - والعملاء - والموظفين فتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال استخدام الامكانات البيئية المتوافر من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي، ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا الوظيفي، وهذا الرضا يترتب علية حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر التي يترتب علية زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا المالكين، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصرا من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدى إلى زيادة في الولاء

والانتماء والمسوؤلية وهنا تستطيع المنظمة الاداريه المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فبها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

**نحو نظرية إدارية إسلامية متكاملة :**

إن النظرية الإدارية في الإسلام تتميز عن جميع النظريات الإدارية لأنها من وضع العزيز الحكيم بعكس النظريات السابقة التي وضعها البشر والتي مهما كانت دقيقة فلا بد من وجود عيب فيها وتركز نظرية الإدارة في الإسلام على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية وهي تتسم باليسر ومرونة التطبيق وتصلح لكل زمان ومكان.

**خصائص نظرية الإدارة في الإسلام:**

نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي كما ترتبط بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي الذي يحدد الغاية من الوجود ويحقق التوازن بين الفرد والوجود والمجتمع باعتبار إن الفرد هو جزء من الكون كقوله تعالى: (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ) [الذاريات:56] هذه الآية تحدد الغاية من وجود الإنسان وان من أوائل وظائف النظام الاجتماعي في الإسلام والمتمثل في الدولة الإسلامية إن توفر للفرد ذلك المناخ الملائم لعبادة الـلـه في الأرض وتبدأ عملية التكوين الأساسي من الأسرة (نواة المجتمع) ثم المؤسسة التعليمية ثم المؤسسات الاقتصادية والسياسية والإدارية وبذلك يكتمل النظام الاجتماعي الإسلامي .

1. تعمل الإدارة في الإسلام على إشباع حاجات العوامل المادية والروحية ما دام يؤدي مسؤوليته بأمانة.

2. تأخذ الإدارة في الإسلام بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل كقوله تعالى (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ) [الشورى:38] وكذلك (وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ )[آل عمران:159].

3. تهتم نظرية الإدارة في الإسلام بالتنظيم الإداري والطاعة بالمعروف فلقد عرف الإسلام التنظيم الجماعي وما يتطلبه من تدرج رئاسي للسلطة قبل إن تؤكد عليها حيث يقول ﷺ (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمِّروا عليهم أحدهم).

4. إن التدرج الرئاسي في الإسلام يستند إلى تدرج الأعمال وتفاوتها في العلم والإدراك والمعرفة والطاعة لولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها وقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللـهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُم) [النساء:59] .

* * *



# الفصل السادس

## أنواع التطوير التنظيمي

# الفصل السادس

# أنواع التطوير التنظيمي

**أنواع التطوير والتغيير ومجالاته:**

**أنواع التغيير التنظيمي:**

(اللوزي،2001)

تتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة وأنواع التغيير فهناك عدة أنواع للتغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

1- عند اعتماد درجة شمول التغيير معياراً سيتم التميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة أما التغيير الشامل فيشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات المنظمة والخطوة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فمثلاً يحتاج تغيير الأدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج والأساليب والتسويق والتدريب العاملين وغير ذلك.

2- **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي مثل التغيير النفسي والاجتماعي . فمثلاً قد نجد بعض المؤسسات لديها معدات والأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

3- **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم أخر لأنواع التغيير حسب وهو يشمل على التغيير البطيء والتغيير السريع وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء أكثر رسوخاَ من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير معتمد على طبيعة الظروف.

وتقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي على أساس درجة الشمول إلى ما يلي: (مستويات التطوير)

1- **التغيير على مستوى المنظمة:** ويمثل هذا النوع من التغيير بالشمول إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام لواقع التنظيم. واجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية أما في الوظائف أو في.

2- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والمنظمة:** تطوير نوع العلاقة بين الفرد والمؤسسة والكلاسيكية، علاقة عدم الثقة ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم لوظائف أو للمهام ليشكل يتناسب قدرات ورغبات العاملين وتغيير نمط اتخاذ القرار وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.

3- **التغيير على نمط العمل الفردي:** سلوك الأفراد وشخصيتها وتطويرها مع متطلبات المؤسسة. ويتم هذا النوع من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة لظرف ثالث لتقديم الخبرة على الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

4- **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل باعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة وكذلك استخدام التدريب ومجالات التطوير.

ومن أنواع التغيير والتطوير التي تحدث في المنظمة هي :

1- التغيير في الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة .

2- التغيير في هيكل المهمات الرسمية للمنظمات .

3- التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة .

**مجالات التطوير و التغيير :**

يعتبر السلوك الفردي والجماعي للعاملين ومعرفة اتجاهاتهم وأهدافهم لما له أثر ضروري في تقليص مقاومة التغيير والتطوير، فالمجالات التي يتضمنها التغيير والتطوير التي أشار إليها بيرجر تتضمن ما يلي :

1- **المهارات:** وتشمل كافة مهمات المنظمة المقترحة بتصميم العمل وأدوات التصميم المعتمدة وتحديد الواجبات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات وتوزيع السلطات وتكوين فرق العمل (team work)والوظائف المتاحة لها .

2- **القوى العاملة:** تتضمن عوامل التغير في الأفراد العاملين في المنظمة مثل عددالقوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل وتنمية القادة الإداريين وغيرها من المتطلبات المقترحة بالقوى العاملة ذاتها.

ومن الجدير بالذكر إن مجالات التغيير المشار إليها أعلاه (المهمات، التكنولوجيا، الهيكل القوى العاملة) ليست منعزلة أو منفصلة عن بعضها وإنما تتمثل في لجزاء متكاملة ومترابطة مع بعضها. وتتم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثر للكل فيها ولذا يجب أن يتم التغيير في إطار تنمية وتطوير التنظيم برؤية مخططة وشاملة وهادفة لتحسين القدرات والأنشطة التنظيمية في تحقيق الأهداف وإبلاء القوى العاملة مكانه أساسية في هذا خلق درجة عالية من التوافق والانسجام بين السلوك الفردي والجماعي للعاملين والحصول التغيير المستهدف .

كما تعتبر تنمية التنظيم وتطويره عملية شاملة ومخططة وتستهدف تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق الاهتمام بشكل رئيسي بتغييرات في سلوك العاملين ويستلزم لذلك تغييرات في الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال من بين الأشياء الأخرى ولكن التركيز هنا على تلك التغييرات التي تتصل بالعنصر البشري وأهم تلك المجالات هي :

1- محاولة تكوين قيم إيجابية لان القيم أسياسية في تحديد سلوك الإنسان ومن مثل هذه القيم قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج.

2- التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة العامة على أنها وسيلة حكم وتسلط على المواطنين وإلى أداء خدمة.

3- مجالات تنظيمه تتصل بتنظيم جديد الأساليب الاتصالات بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل بل يتم إتاحة الفرصة وإيجاد قنوات للاتصال الصاعدة من أسفل إلى أعلى الاتصالات الأفقية والقطرية ما بين مختلف المستويات مما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم .

ومن مجالات التغيير التنظيمي التي تحدث المنظمة لإحداث التغييرات التنظيمية هي :

1- الأنشطة والأعمال.

2- العنصر البشري وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار ولتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.

3- الموارد المادية: كتغيير عدد الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتحسين الموارد الأولية نوعاص.

4- السياسات تأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال سياسات أخرى جديدة، تعديا سياسات معمول بها.

5- طرق وإجراءات العمل: يأخذ التغيير شكل تبسيط هذه الطرق لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة .

6- الهيكل التنظيمي: يكون التغيير على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات مع إدارات أخرى.



# الفصل السابع

## العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي

# الفصل السابع

## العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي

سعت الدول المتقدمة منها والنامية إلى العمل على مواكبة كافة التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية والإدارية، وأخذ علماء الإدارة ومنظروها يحثون عن أساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وكفاءة عالية، فكان التطوير التنظيمي أحدى الاستراتيجيات التي أوجدها علماء الإدارة، حيث تم اعتمادها من قبل المؤسسات والمنظمات في الدول المتقدمة. ونتيجة للآثار الايجابية التي وفرها التطوير التنظيمي في المؤسسات، سعت باقي الدول إلى العمل على مراجعة جذرية لأنظمتها التربوية فدخل التطوير التنظيمي في نظامها التربوي.

ولا شك أن تطبيق نظام التطوير التنظيمي في المؤسسات يتطلب العديد من المبادئ الأساسية و التي من أبرزها العوامل المؤثرة على التطوير والإصلاح والتنمية الإدارية والشروط الواجب توفرها في العملية التربوية.

**العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي:**

**1- حجم المنظمة:** عندما يكون حجم المنظمة صغيرا ونشاطها ليسر واسعا بكون من الصعوبة في هذه الحالة جعل الهيكل التنظيمي كبيرا إذ يصعب تقسيم نشاطاتها إلى أنشطة فرعية وأحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء

يرأسونها ذلك لان حجم العمل لا يستوجب هذه الأمور التنظيمية ولا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير فالتكلفة عندئذ ستكون كبيرة.

**2- دور حياة المنظمة:** حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها فالمنظمة تشبه بالإنسان نبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.

**3- الموقع الجغرافي للمنظمة:** فالمنظمات الني يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كأن تكون إقليميا أو عالمي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

**4- درجة التخصص:** إن التخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص قي العمل منخفضة كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح.

**5- الموارد البشرية:** عندما يكون المطلوب أفرادا ذوي قدرات بسيطة يكون الهيكل التنظيمي بسيطا أيضا.

**6- التكنولوجيا:** تناول البحث الهيكل التنظيمي من حيث مفهومه وتعريفة باعتباره الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والوظائف وخط السلطة داخل المؤسسات، كما تناول البحث العوامل المؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل هذا التصميم، كما أشار البحث إلى أنواع الهياكل التنظيمية ونماذجها وأشكالها موضحا ذلك بالرسامات، كما تضمن البحث خصائص الهيكل التنظيمي الجيد وفعالية الهيكل التنظيمي ومقوماته وبيان أهميته، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المنظمة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.

7- **نطاق الإشراف:** ويقصد بنطاق الإشراف عدد، المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي) حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، أما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي) حيث تزداد المستويات الإدارية.

**8- نظام الإدارة (المركزي واللامركزية):** فوجود المركزي في المنظمة (السلطة بيد الإدارة العليا) يقلل تعقيد الهيكل التنظيمي ويكون أكثر وضوحا، بينما وجود نظام اللامركزي يزيد من تعقيد الهيكل التنظيمي.

**9- البيئة الخارجية:** البيئة دور رئيسيي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فالبيئة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقدا.

**10- طبيعة الإنتاج أو الخدمة:** تتصف طبيعة العمل في بعض المنظمات بالتنوع حيث تقوم بإنتاج أكثر من نوع واحد من السلع أو تقديم أكثر من خدمة واحدة وعملية التنوع تتطلب خطوط إنتاج وإدارات متعددة ومتنوعة أكثر مما لو كانت المنظمة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة.

**التنظيم الرسمي وغيرالرسمي:**

يوجد نوعان من التنظيم: الرسمي، وغير رسمي. التنظيم الرسمي يتمثل في البناء الداخلي للمنظمة وما يحتوي عليه من وحدات وأقسام يحدد القانون وأنظمة الجهاز الإداري أنشطتها وعلاقتها مع بعض. كما تحدد الأنظمة أيضا، النمط القيادي المتبع، مستوى السلطة والمسئولية والإجراءات وطرق العمل.

التنظيم غير الرسمي يراد به (التفاعلات) (الأنشطة) (العلاقات الإنسانية) التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية. هذه التجمعات تنشأ من احتياجات ورغبات هؤلاء الأفراد المكونين لها، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم مع بعض وليس أهداف المنظمة. فعالية عضوية الفرد تتوقف على مدى نجاح الجماعة غير الرسمية في إشباع ولو بعض الحاجات التي من أجلها قرر الانضمام.

هذه العلاقات غير الرسمية تنشأ بين الأفراد بسبب التواجد والتفاعل غير الرسمي بين هؤلاء الأعضاء. قد تنشأ في بداية الأمر بطريقة عفوية لكنها تحكم في النهاية بقيم واتجاهات أعضائها التي غالبا ما تترجم في شكل أنماط سلوكية معينة تحدد

السلوك المقبول والمرفوض من الأعضاء وتأخذ في النهاية صفة الإلزام. هذه التجمعات غير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي. ويتزايد تأثيرها على مجرى اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها ومواقعهم في السلم الهرمي الرسمي للتنظيم إضافة إلى درجة التماسك بين هؤلاء الأعضاء.

**عوامل تؤثر في التنظيم الرسمي:**

البناء الهيكلي الرسمي للمنظمة قد لا يأخذ صفة الثبات الدائم، ودرجة التغيير تحكم بمجموعه من العوامل منها :

**أولا: عوامل ذات صلة بالمدير:**

(1) مستوى إدراك وفهم المدير لمشاكل التنظيم.

(2) خلفية المدير ومدى توفر المعلومات اللازمة لديه.

(3) قيم المدير التي يؤمن بها وتؤثر في سلوكه. هذه العوامل تؤثر في مستوى قناعة القائد بالهيكل التنظيمي القائم ومدى الحاجة لإدخال بعض التعديلات اللازمة لتستطيع المنظمة تحقيق أهدافها .

**ثانيا : عوامل ذات صلة بالهام وتتمثل هذه العوامل في:**

(1) درجة صعوبة المهام المراد تنفيذها.

(2) الحاجة إلى التقنية في تنفيذ هذه المهام.

(3) مستوى التغيير في الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه المهام. لذلك نجد أن دقة وصعوبة وتعقيد المهام وحاجتها إلى التقنية المتقدمة توجب وجود بناء تنظيمي من نوع خاص. كما أن إحداث أي تغيير في الأنشطة والمهام قد يتطلب إحداث تغييرات في البناء الرسمي للتنظيم.

**ثالثا: عوامل بيئية:** معطيات البيئة الخارجية تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تحدد الشكل الهرمي للتنظيم، نوعية المستفيدين من الخدمة والمستهلكين وكثافتهم تحدد

نوعية وعدد المستويات التنفيذية في الهيكل الهرمي، إضافة إلى أن البيئة السياسية والبناء الاجتماعي السائد قد يتطلب إحداث مستويات تنظيمية معينة.

**رابعا: عوامل لها علاقة بالمرؤوسين:** من حيث نوعية منسوبي التنظيم، احتياجاتهم، قدراتهم، مهارتهم ومستوى الخبرات لديهم تحدد طبيعة قنوات الاتصال الرسمية، درجة الإشراف والتوجيه، الحاجة إلى إنشاء وحدات لما علاقة بإعادة التأهيل والتنمية وصقل القدرات، كل هذه الأمور لابد من أخذها في الحسبان أثناء الهيكل التنظمي.

**عوامل تؤثر في التنظيم غير الرسمي :**

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء التنظيم غير الرسمي. من هذه العوامل ما هو متعلق بالفرد نفسه أو بالجماعة ومنها ما هو متعلق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية:

1- السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات غير الرسمية بالعمل بموجبها.

2- فلسفة الإدارة التي تنتهجها فيما يتعلق بالجماعات غير الرسمية وكيفية التعامل معها.

3- البيئة الداخلية للتنظيم وما تشتمل عليه من تقنية متاحة، تصميم العمل، ظروف العمل المادية...الخ تلعب دوراً جوهرياً في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه.

4- البيئة الخارجية حيث كل عضو من أعضاء التنظيم غير الرسمي يعتبر امتداداً لبيئته الخارجة داخل التنظيم، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ، عرف، تقاليد، معتقدات دينية، وضع اقتصادي سائد، ظروف سياسية...الخ من المعطيات البيئية.

5- سلوك أعضاء التنظيم غير الرسمي، أيضاً محكوم بمستوى أفراده الاجتماعي والثقافي والتعليمي.

6- النمط القيادي المتبع: القيادة الدكتاتورية المتسلطة غالباً ما ترفض وجود تكتلات وتجمعات الأفراد غير الرسمية مما يضفي على هذه التنظيمات طابع السرية ومجاراة الأنظمة والقوانين ظاهرياً فقط.

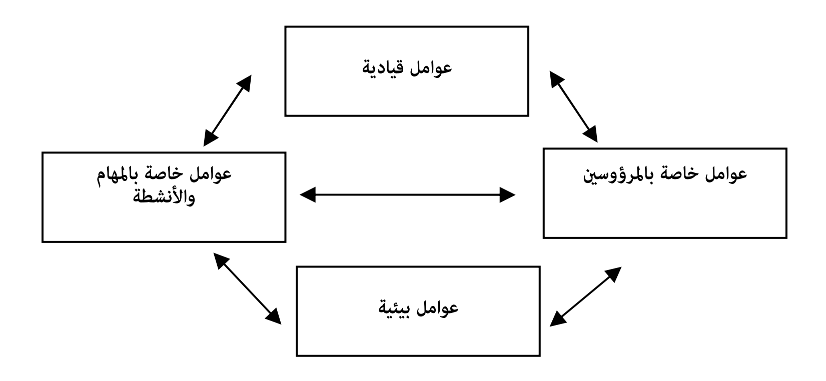
7- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الاستنباط لدى أعضاء التنظيم يجعل استجابتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم.

8- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة وقوانين..الخ وما يفرضه التنظيم غير الرسمي من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكهم.

9- بمرور الوقت تستطيع الجماعة غير الرسمية تنمية بناء اجتماعي ثابت تصل به إلى مرحلة من الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها.

10- إدخال أي تغيير من جانب المنظمة، تقنية جديدة، أسلوب إشرافي أكثر فعالية، تحسين ظروف العمل...الخ ، قد يؤدي إلى نوع من الخلخلة في البناء الاجتماعي للجماعة غير الرسمية ويحدث نوعاً من التحول أو التحديث في سلوك أعضائها.

**عوامل تؤثر في البناء التنظيمي الرسمي**



**تصنيف آخر للعوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي:**

**العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي:**

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية. لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التطوير والتغيير والتطوير التنظيمي، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

ويحدد البعض مصادر التغيير والتطوير التنظيمي بما يلي:

**1 - عوامل البيئة التقنية:** ويقصد بها التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم. وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثيره بيئة العمل ومهامه سواء من نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين. ويتمثل هذا التغير والتأثير في ثلاثة جوانب، هي:

أ- العلماء والفنيون: يتأثر العلماء والفنيين ويكون لهم رد فعل وقد يكون رد الفعل هذا في غير صالح المنظمة ،لأنهم قد يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة.

ب- إن الإنتاج المصمم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد ومتقدم، ويتمثل ذلك بالأجهزة الإلكترونية الحديثة وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة ، كالآلة الكاتبة والفاكسميلي وغيرهما.

ج - عمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية حتى لا يترتب عليها آثار بالنسبة للمستخدمين والمستهلكين.

**2- عوامل البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم. وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان

وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، ونحو ذلك من العوامل ألاجتماعية الطارئة.

**3- العوامل الاقتصادية:** ويقصد بها رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

**4 - العوامل التنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل: اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغيرا لقيم والمواقف لدى العاملين ونحو ذلك.

**أهم العناصر المساعدة على التطوير والتغير التنظيمي:**

تتمثل أهم العناصر المساعدة على التغيير والتطوير التنظيمي فيما يلي:

**1- تحديد هدف التطوير:** أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

**2- التجديد المستمر للتنظيم:** وهو النظرة الإيجابية للنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها. كذلك تطوير النظام نفسه في التحول إلى حالة جديدة. وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

**3- الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:** أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط. والاهتمام أيضاً بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافاتهم

وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم قد الإمكان، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم ولسهولة حل مشكلاتهم والتعامل معهم بيسر وسهولة.

**4- استخدام مفهوم النظم:** ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطا ديناميكيا لمكونات النظم الفرعية أي تقييم كل جانب من جوانب المنظمة وأخذه بعين الاعتبار.

**5 - تبني إستراتيجية إدارية للتطوير:** أي السعي إلى التحديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالته في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم ثقافة العاملين.

**6 - الاهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة: أي** أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معاشة للاستفادة من هذه التجارب.

**7- التعامل مع قضايا حقيقة:** أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي. وأن يكون مشكلات محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

**8- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:** أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال، وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العلمية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

*   *   *



# الفصل الثامن

## مراحل التطوير التنظيمي

# الفصل الثامن

## مراحل التطوير التنظيمي

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير، ترى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. الإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة. والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء. وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصالحه وحاجاته. ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل. وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء. وصراع هذا النمو والبقاء ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، فإنه لابد ممن التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية وهي:

- الدراسة التشخيصية.
- وضع خطة التطوير.

- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.
- المتابعة التصحيحية.

ونورد فيما يلي لمحات أساسية عن طبيعة كل مرحلة والأخذ بأسبابها ومقوماتها وصولاً إلى النتائج المأمولة منها.

**أولاً: الدراسة التشخيصية:**

تنطلق عملية التطوير التنظيمي من ثلاثة محاور هي الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل. ومن ثم فإن الدراسة التشخيصية التي تهدف إلى التطوير التنظيمي لابد أن تتعرف على هذه المحاور الثلاثة لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب. وأول هذه المحاور بطبيعة الحال هو الإنسان. واكتشاف فرص التطوير في هذا المحور ترتبط بالمحاور الأخرى، إلا أن هذا لا يبقي تشخيص كل محور على حدة وتشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة ومرتبطة.

عملية تشخيص المحور الخاص بالإنسان يبدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو المنظمة؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟
- ما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمنظمة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات، نظم وإجراءات Software ومعدات صلبة Hardware .
- ما هي المشاكل المعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، ومعوقات نظم وإجراءات، أو معوقات تسهيلات ومعدات.

**ثانياً: وضع خطة التطوير:**

تمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التطوير ووضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة. ويكون ذلك أيضاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد الآتية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
- ما هي فرصة التطوير المتاحة العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به.

هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التطوير أما وضع خطة التطوير ذاتها فيتطلب أيضاً تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات وتسهيلات، نظم وتنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقاً لتوقيت الخطة. ككل هذا على أساس مبادئ خمسة لا ينبغي تجاوزها وهي:

- أن تكون قابلة للتطبيق وتتصف بمرونة وشمولية جوانب الخطة.
- أن تكون الخطة محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة × كمية إنتاج محددة ونوعية محددة أيضاً.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

**ثالثاً: التهيئة لقبول التطوير ورعايته:**

توضع الخطط لتقبل التنفيذ، هذه فرضية صحيحة. وتواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنة أو مكتوبة، هذه فرضية صحيحة فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. هذه حقيقة أن عملية وضع الخطط لابد أن تضع في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم، ولعل خطط التطوير التنظيمي أولى بذلك من غيرها لأن الإنسان هو أحد الأركان الأساسية في عمليات التطوير التنظيمي.

إن التغيير عملية لا يمكن تلافيها ومع ذلك فإن معظم الناس يجدوا أن التغيير عملية مزعجة. بعض الناس تخشى من التغيير لأنه قد يضر بمصالحها أو أنه لا يعني بالضرورة أنه سيؤدي إلى الشيء الأفضل. هذا من وجهة نظر بعض الناس، أما من حيث

السلوك العام للمنظمة فإن الطابع العام للمنظمة هو الميل إلى الروتين والتعقيد الجامد لأن التغيير عادة يأتي معه المزيد من الجهد والحاجة إلى ممارسة العملية الابتكارية والتجديد وهذا يعني أيضاً المزيد من الجهد ومع ذلك فإن مقاومة التغيير الذي تأتي به خطط التطوير التنظيمي ليس سيئاً بل قد يكون عند الوعي به ومعالجته شيئاً جيداً. إن الإنصات إلى شكاوى وهموم المقاومة يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي بالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها واستفحالها وهذا يؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

- **التنوير بحكمة التغيير:** لا شك أن العنصر الفعال في عملية التطوير التنظيمي هو مصلحة العمل وهو نقطة الالتقاء بين العامل والمؤسسة أو المنظمة. العامل يريد للمنظمة البقاء والنمو، والمنظمة تريد من العامل الولاء والالتزام بمصلحة العمل. لابد أن يكون ذلك واضحاً في عملية التطوير التنظيمي. الحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ.

- **المشاركة:** إن مبدأ مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف الفعل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ والمشاركة هنا تعني الاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي وتحديد الأولويات ووضع خطط التنفيذ.

- **الاتصال الفعال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات Flow of Information، والمعلومات على خطوط العمل On-line Information ونظم معلومات الإدارة Management Information System ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد

بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة Accessibility to Information، وديناميكية عملية الاتصال بحيث تتم بصفة روتينية وغير روتينية.

• **التدريب:** يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/ أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل. وكل محور من هذه المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يمهد إلى قبول التغيير ويدرب على التنفيذ

**رابعاً: المتابعة والتقويم:**

لا تكتمل بنود خطة عمل التطوير التنظيمي للمتابعة ويفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة وعنصر استشاري من خارج المنظمة. وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر نتائج كمياً أو نوعياً واكتشاف الأخطاء. وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس. وفي جميع الأحوال يفضل أن تشتمل خطة التطوير على أسس المتابعة، مثال ذلك ما يلي:

• **متابعة أداء الموارد البشرية:** وذلك من خلال معدلات الأداء ومعدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي ...الخ.

• **متابعة أداء التسهيلات والمعدات:** وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد... الخ.

• **معدل أداء النظم والتنظيمات:** وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

**تصنيف آخر لمراحل التطوير التنظيمي:**

مراحل التطوير التنظيمي :

قدم باحثون تصنيفا اخر لمراحل التطوير التنظيمي وهي:

1- الإذابة

2- التغيير

3- التجميد.

وتمثل المرحلة الأولى "الإذابة" محاولة إثارة ذهن إفراد وجماعات المنظمة من عاملين ومديرين لضرورة الحاجة على التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل. وهي أثار لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم .

أما "التغيير" وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة. بمعنة التوجيه نحو مستوى جيدد، وبإدخال برنامج أو تطبيقات أو ممارسات أو مهارات أو هي جميعاً.

" التجميد" وهي بداية مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر على التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل على النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل غليه . إن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل غليه ومحاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي. بمعنى إعادة تجميد البرنامج الجديد.

وبشكل عام يمكن بلورة خطوات التطوير التنظيمي على النحو التالي :

1- العرف على المشاكل وتحديدها.

2- تحديد وترتيب المشاكل من حيث ألوليتها .

3- جمع المعلومات والحقائق حول ظروف المنظمة سواء للتكنولوجيا المستخدمة، أو النظم والهيكل، أو العوامل الشخصية أو العلاقات المتداخلة .

4- وضع تخطيط للعمل بطريقة جماعية، وتحديد البدائل المختلفة المتاحة.

5- اختيار الطريقة أو البديل المناسب وتطبيقه.

6- استخدام الوسيلة وتطبيقها ( وضع خطة العمل).

7- المراجعة الدورية للنتائج والتصرفات اللازمة ( التغذية الرجعية).

**التطوير التنظيمي بالمدرسة:**

تمثل المدرسة في النظام التعليمي الحديث، في أي مجتمع، محط الأمل للنمو والتطور. ولعل المدرسة بصفة خاصة والنظام التعليمي بصفة عامة أكثر المؤسسات التي توجه لها سهام النقد في كل مجتمع، خاصة عندما يتعرض المجتمع إلى هزات أو تحديات، ويزداد النقد مع تقدم المجتمع في التحضر والمدنية، فنظم التعليم صارت مشكلة في كل الدول المتقدمة وما ذاك إلا لأن المدرسة رافد أساس من روافد تقدم أي مجتمع وصلاحه وتطوره.

وفي مجتمعنا لم تكن المدرسة يومًا في عصرنا الحديث بمعزل عن النقد، إلا أنه غلب على النقد أمران:

الأول: الجزئية، بحيث لا يعدو النقد أن يتناول موضوعًا واحدًا منفصلاً، ولا يستهدف المدرسة بشكل شمولي.

الثاني: السطحية، إذ غالبًا ما يكون النقد بشكل سطحي، لا ينفذ إلى عمق المشكلة ويحللها، ويكون أيضًا في غالب الأحوال من غير المختصين، ونتج عن انطباعات تحدث بعد مشكلة طارئة.

إن كثيرًا من المؤشرات تدل على أن مدارسنا في أزمة. إذ هي دون طموح القائمين عليها، وتقصر عن توقعات المستفيدين منها. ولم تستطع التكيف مع كثير من

مستجدات العصر ومتطلباته وتحدياته. وتعجز عن حل كثير من مشكلاتها، ويعتبرها أكثر الطلاب مكانًا غير مرغوب فيه.

إننا بحاجة إلى فهم أعمق لنظامنا التعليمي وللمشكلات التي تواجهه، وبحاجة أكثر إلى طرح حلول جديدة وإبداعية لتلك المشكلات. إن المدارس التي نجحت في تأدية دورها قبل عشرين سنة من غير المرجح أن تستمر في نجاحها بنفس الأسلوب الذي كانت تسير عليه، فالعصر يتغير ومشاكله تتعقد، وبالتالي يجب أن تتغير المدرسة، أو تتغير رؤيتنا لدورها، ويتغير الفكر والمفاهيم التي تسيرها. لقد استجد الكثير في مجالات التربية والتعليم والإدارة العامة والإدارة التربوية وفي نواح كثيرة من المجتمع، وهذا يوجب أن تتجاوب معه المدرسة، ومن المنطقي أن تتأثر به. إن تكرار أداء العمل بنفس الطريقة سيؤدي حتمًا للنتيجة ذاتها. ومن غير الحكمة الاستمرار في هذه الحلقة إن أردنا الوصول لنتائج مختلفة، بل لا بد من تغيير العمل أو تغيير أسلوب أدائه.

وقد نال التعليم اهتمامًا كبيرًا منذ أن أنشئت البنية التعليمية. واستمر هذا الاهتمام إلى السنوات الحاضرة. ومن مؤشرات هذا الاهتمام ما يخصص للتعليم من مخصصات من ميزانية الدولة. وقد شهد التعليم في السعودية في بداياته تطورًا يندر مثيله في العالم، من ناحية الانتشار واستيعاب الطلاب والطالبات ومجانية التعليم والتشجيع على الالتحاق به. إلا أنه مع مرور الوقت بدأت تظهر مشكلات في النظام التعليمي، مثل تدني تحصيل الطلاب بحصول نسب كبيرة منهم على تقديرات منخفضة في الرياضيات واللغة الإنجليزية واللغة العربية، كما يشير (تقرير التعليم السنوي ) وبدرت بوادر من قصور وخلل في ذلك النظام عن مواكبة المستجدات وتلبية الاحتياجات التنموية في المملكة الأردنيه الهاشميه وفي العالم.

ومع ظهور مؤشرات على تدني أداء النظام التربوي تنادى كثير من المتخصصين بضرورة العمل على تطوير هذا النظام، وطرح مشروعات تربوية تطويرية تمكن التعليم في السعودية من منافسة الأنظمة التعليمية في بقية دول العالم. وقد لاقت هذه الدعوات استجابة من القيادة السياسية فصار تطوير التعليم مشروعًا وطنيًا.

وهذه الورقة ستحاول أن تطرح رؤية تحليلية عامة للتعليم من خلال تشخيص النظام التعليمي القائم وتحديد أهم مشكلاته، وتحديد المقومات الأساسية لتطويره والوصول به إلى مراكز منافسة عالميًا.

وسوف تتعرض الورقة للموضوعات التالية:

- رؤية عامة للتعليم في تشمل بعض الإحصاءات الحديثة.
- المشكلات الرئيسة في الميدان التربوي.
- المقومات الإيجابية لتطوير التعليم.
- التعليم في المملكة الأردنيه رؤية عامة.

بشكل عام تتولى وزارة التربية والتعليم في الأردن الإشراف على التعليم العام. ويوفر التعليم العام، كما تنص وثيقة سياسة التعليم، مجانا لكل مواطن. وتنقسم سنوات الدراسة في التعليم العام إلى ثلاث مراحل: الابتدائية (ست سنوات) والمتوسطة (ثلاث سنوات) والثانوية (ثلاث سنوات). وتعد الآن المرحلة الابتدائية تعليما أساسيًا إجباريًا.

**المشكلات الرئيسة في تطوير العمل التربوي:**

يشير التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع (اليونيسكو، 2009، ص 108) إلى أن عملية قياس نوعية التعليم أمر صعب، ففي حين تتوفر المؤشرات الكمية فإنه ما من مقياس جاهز للنوعية. كشف عدد من الدراسات، بالإضافة إلى تقارير الخبراء والمتخصصين أن نظام التعليم العام يعاني عددًا من المشكلات. وكثير من هذه المشكلات ليست خاصة بالنظام التعليمي في المملكة، إذ إنها توجد في أكثر الأنظمة التعليمية في العالم، مما يعني أن لها طابعها العالمي، إلا أن هذا لا يعني ألا نجدّ في علاجها بما يتناسب مع ظروف نظامنا التعليمي. ومع التسليم بأن العوامل المؤثرة في أي نظام تعلمي لها طابع التداخل والتأثير المتبادل، إلا أنه يمكن تحديد العوامل الرئيسة التي أثرت سلبًا في النظام التعليمي.

**ويمكن تلخيص أهم مشكلات النظام التعليمي في النقاط التالية:**

**أولاً: عدم وجود رؤية محددة للتعليم:** ومبنية على إطار نظري واضح ما عدا الخطوط العريضة والسياسات العامة الواردة في «سياسة التعليم»، فليس هناك رؤية واضحة يتفق عليها المخططون للتعليم توجه المشروعات التطويرية التربوية. ولذلك فمن الصعب التعرف على مسار محدد لتقدم التعليم، بل إن كثيرًا من المشروعات والتوجهات التطويرية تنتج إما ردة فعل أو نتيجة اجتهادات شخصية من قيادات الوزارة.

وبسبب افتقار هذه الاجتهادات للرؤية الواضحة، فإن المشروعات تعاني من أمرين:

**الأول:** تقديمها دون وجود إطار نظري واضح تعتمد عليه ويربطها بغيرها من المشروعات.

**الثاني:** ذوبان هذه المشروعات وتلاشيها التدريجي وربما انحرافها عن مسارها الأساسي، دون تقويم لنتائج تطبيقها أو تطوير لها.

فقد طُرح التعليم الثانوي المطور، ثم الشامل، ولم نر تقويمًا حقيقيًا لتلك التجربة، ثم بعد سنوات خرجت المدارس الرائدة، ثم بعد ذلك خرج نظام التعليم الثانوي المرن أو نظام المقررات والذي طبق عام 2006 وعلى مستوى التعليم الأساسي خرج نظام الصفوف الأولية (الأول والثاني والثالث الابتدائي)، لكنه لم يطور ولم تقوم تجربته (رغم أن كثيرًا من المؤشرات تؤكد فاعليته وأنه ساعد على التركيز على تلك المرحلة الأساسية)، وجاء نظام التقويم المستمر في تلك المرحلة، ثم استخدم هذا النظام من التقويم في المرحلة العليا من المرحلة الابتدائية لكنه لم يستفد من تقويم تجربة تطبيقه في الصفوف الأولية.

يعتمد المعلمون في تقويم طلابهم على الاختبارات بشكل رئيس، وتم منذ سنوات استخدام التقويم المستمر في الصفوف الابتدائية الأولية، وبدأ تطبيقه في العام

الدراسي 2006-2007 في الصفوف الثلاثة العليا من هذه المرحلة. وتشير كثير من ملاحظات المشرفين والمتتبعين إلى نقص واضح في مهارات المعلمين في صياغة أسئلة الاختبارات. وهذا النوع من التقويم لا ينجح إلا بتوفر ثلاثة شروط أساسية:

**الأول:** أن تكون المناهج قد أعدت بشكل يتناسب مع هذا النوع من التقويم، وأن تقدم هذه المناهج من خلال طرق تدريس مناسبة.

**الثاني:** أن يتدرب المعلمون على مهارات التقويم المستمر.

**الثالث:** أن تتناسب أعداد الطلاب مع الوقت المتاح للمعلمين في التدريس والتقويم. دون توفر هذه الشروط الثلاثة على الأقل من المرجح أن التقويم سيكون تقليديًا بشكل مستمر.

كذلك طرح مشروع دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم العام إلا أنه بدأ التوقف عن هذا التوجه في السنوات الأخيرة.

**ثانيًا: تدني تأهيل المعلمين:** بالرغم من إقرار درجة البكالوريوس التربوي حدًا أدنى للتأهل لوظيفة (معلم) إلا أنه في كثير من الأحيان يتم الاستعانة بالحاصلين على درجة البكالوريوس غير التربوي في بعض التخصصات (مثل اللغة الإنجليزية والفيزياء والرياضيات) نتيجة لندرة المعلمين في هذه المجالات. كما أنه لا يوجد معيار للاختيار من الحاصلين على البكالوريوس سوى المفاضلة بينهم بناء على معايير يحكمها العرض والطلب. ورغم أن الوزارة أنشأت نظامًا لاختبار كفاءة المعلمين الجدد إلا أن تدني مستوى المعلمين في هذا الاختبار كثيرا ما يجبر الوزارة على التنازل عن معاييرها والقبول بمعلمين حصلوا على نتائج متدنية في ذلك الاختبار.

هناك ضعف واضح لدى كثير من المعلمين في الجانب العلمي والجانب التربوي، وقد كشف عن هذا الضعف اختبار الكفايات الذي طبق في العام الدراسي للمعلمين الجدد حيث لم يجتز الاختبار بالحصول على 40% من الدرجة إلا 27% من المتقدمين للاختبار.

كما أن تدني المستوى لا يقتصر على المعلمين الجدد بل يتعداه إلى المعلمين القدامى، كما تشير بعض الدراسات وكثير من تقارير المشرفين التربويين. ينعكس هذا في تركيز المعلمين على استخدام طرق التدريس التقليدية، وبعدهم عن الأساليب الإبداعية في التدريس ويشير تقرير حالة التعليم السنوي إلى أن نسبة المعلمين الذين استفادوا من برامج التدريب القصيرة (من 3 إلى 10 أيام) 5% فقط من المعلمين.

**ثالثًا: المبنى المدرسي:** نتيجة للزيادة المتسارعة في النمو السكاني والتوسع الجغرافي، ونقص التخطيط المسبق، اضطرت الوزارة في العقود المتأخرة إلى استئجار مبان سكنية واتخاذها مدارس، مع ما فيها من النقص الواضح في المرافق التربوية من ملاعب وصالات ونحوها، كذلك عدم مناسبة فصولها وتجهيزاتها للأداء التربوي وهذا ما أسهم في إفشال كثير من الأنشطة التربوية سواء على مستوى الطلاب أو مستوى المدرسة أو أنشطة النمو المهني للمعلمين. كما أن تلك المباني أدت إلى ازدحام الطلاب بالفصول (وإن كانت أدت إلى قلة عدد الطلاب داخل الفصول مما يعطي انطباعًا مضللاً). وتشير بعض الدراسات إلى أن نسبة المدارس المستأجرة قد تصل إلى النصف كما أن (مخططات) المدارس الحكومية رغم أنها أفضل بكثير من المدارس المستأجرة، إلا أنها تفشل في كثير من الأحيان في الإسهام في إيجاد بيئة تربوية جاذبة داخل المدرسة. فلقد ظل نقص الصالات الكبيرة متعددة الأغراض، ونقص الساحات والملاعب المهيأة وكذلك نقص التكييف المناسب، جانب ضعف يلازم المباني الحكومية للمدارس ويقلل من فعاليتها التربوية.

**رابعًا: زيادة عدد الطلاب في الفصول:** بالرغم من أن النسب الإجمالية لعدد الطلاب في الفصول ونسبة عدد الطلاب للمعلين متدنية، حيث يبلغ متوسط عدد الطلاب في الفصول 25 طالبًا، ونسبة الطلاب للمعلمين معلم لكل عشرة طلاب، إلا أن كثيرًا من المدارس خاصة في المرحلة الثانوية داخل المدن تعاني من ارتفاع أعداد الطلاب داخل الفصول، وكذلك من صغر حجم الفصول. وهذا ما يجعل من العسير على المعلمين استخدام طرق التدريس الحديثة.

**خامسًا: النظام الإداري للمدرسة:** يغلب على إدارة المدرسة الطابع الإداري البيروقراطي الرتيب، الذي يقتصر في كثير من الأحيان على تنفيذ التعليمات بأقل قدر من الكفاءة. فالصلاحيات تكاد تكون معدومة لدى مدير المدرسة، ويقتصر دوره في كثير من الأحيان على تسيير الأمور اليومية الروتينية في المدرسة. وهذا الوضع جعل مدير المدرسة مهددًا دائمًا بالمحاسبة لمخالفة النظام، وبالتالي إعادته معلمًا كما كان.

كذلك يعاني مديرو المدارس من عدم وجود كادر وظيفي خاص بهم يقدم لهم حوافز مالية مقابل الأعباء التي يقومون بها. ولذلك يكون إقبال المعلمين على الإدارة في المدارس ذات التجهيزات والمرافق المكتملة. ولذا يندر وجود المدير الذي يقوم بدور القائد التربوي داخل مدرسته.

كما تشير كثير من الدراسات إلى عدم فعالية النظام الإشرافي، إذ يدل كثير من البحوث وخبرة كثير من التربويين على أن الإشراف التربوي بوضعه التقليدي الذي يركز على الزيارات المتباعدة غير فاعل في تطوير أداء المعلمين ولا أداء المدارس، وأنه أقصى ما يمكن أن يقدمه وعلى أفضل الأحوال اكتشاف بعض الأخطاء أو جوانب القصور لدى المعلمين. وفي الغالب حتى في حال اكتشافها لا يكون هناك وقت للعلاج.

يتوزع عمل المشرف بين ما معدله 90 معلمًا. فمن النادر أن يقل نصاب المشرف عن الستين معلما، ومن المعتاد جدا أن يتجاوز المائة. ويبلغ عدد المدارس التي يزورها المشرف عادة الأربعين مدرسة. وفي ظل هذا الوضع يصبح من المحال على المشرف أن يكون عمله مركزًا أو أن يكون ذا صبغة تطويرية. ولذا صار المتوقع من المشرف في أفضل الأحوال هو زيارة المعلمين المسندين إليه وتوجيههم توجيهات ارتجالية وتقويمهم في كثير من الأحيان. أما أن يكون الإشراف عملية تطوير وتوجيه عميقة وبعيدة المدى فمن غير المعتاد.

وهذا ما قاد إلى وجود حالة من الإحباط لدى المعلمين والمديرين رصدتها بعض الدراسات والتقارير.

وفي ظل هذا النمط من الإدارة والإشراف يسود نمط تطوير يعتمد على المشروعات والبرامج التي تأتي من الأعلى (الوزارة). فالمدرسة عادة لا ترى أنها ملزمة بأي عمل تطويري ما لم يكن صادرًا عن الوزارة. ولذلك يغلب على البرامج والمشروعات التربوية طابع العمومية أو (المقاس الواحد الذي يناسب الجميع)، بحيث لا تكون البرامج ملبية لاحتياجات المدرسة، وليست ذات معنى لكثير من المعلمين والطلاب. مما جعلها بالتالي تأخذ الطابع الشكلي وتكتفي فيها المدرسة بأداء الحد الأدنى.

**سادسًا: عدم وجود آلية لقياس ناتج التعليم:** فليس هناك آلية واضحة لمعرفة مدى تحقيق النظام التعليمي لأهدافه، سواء على المستوى المدرسي أو على مستوى المجتمع. فلا يوجد اختبارات مقننة معتمدة يمكن من خلالها الحكم على أداء المدارس، ولا توجد عمليات مقايسة خارجية benchmarking مع دول أخرى للتعرف على المستوى الفعلي لطلاب المدارس الحكومية. بل هناك ما يشير إلى تدني مستوى الطلاب المتفوقين بمقارنتهم بطلاب الدول الأخرى. وبالتالي صار الحكم على مستوى المدارس أمرًا متروكًا بدرجة كبيرة إلى الانطباعات أو إلى درجة الاختبارات التي غالبا لا تعكس المستوى الحقيقي لتحصيل الطلاب.

**المقومات الإيجابية:**

بالرغم من كل ما سبق إلا أنه يمكن رصد عدد من الجوانب الإيجابية لعملية تطوير التعليم. فتتوفر للمشروع التطويري في المدارس الحكومية والخاصة أربعة عوامل رئيسة ربما لا تتوفر لنظام تعليمي آخر. وهذه العوامل هي:

- الدعم السياسي على أعلى مستوى فالقيادة السياسية تعد من أكبر الداعمين لتطوير النظام التعليمي. كما أن هناك لجنة التعليم وهي المسؤولة عن وضع التوجيهات العامة للتعليم. وهذا يوجد دعمًا معنويًا كبيرًا للسياسات التطويرية في الوزارة. ويدل بشكل قاطع على أن تطوير التعليم هدف من أهداف الدولة العليا.

- الإمكانات المادية وهذا متفرع من العامل السابق، فالدعم السياسي انعكس على شكل دعم مادي كبير.

- التقبل الشعبي (الأنسجام مع فلسفه المجتمع) وهو مايعتمد عليه موروثات الدين والعقيدة السلاميه السمحه وذلك بالأضافه الى العادات والتقاليد والجانب الخلقي وهو من ركائز ودعائم العمل التربوي فوجود خلل بهذا الجانب يخلق فجوة كبيرة بين ما ينوي الجهد التربوي التعليمي تحقيقه من نتاجاتوبين أرض الواقع.

حيث يوجد اتفاق على كل المستويات تقريبًا على ضرورة التطوير التعليمي، فهناك بعض الممارسات عام بأن المدارس في كثير من المستويات قد عجزت عن الاستجابة لمتطلبات المجتمع وتطلعاته، بل ربما لتطلعات الطلاب أنفسهم. ومحاوله تدارك مثل هذه المشكلات يكون بوجود كوادر مؤهلة ومبدعة في وزارة التربية وإدارات التعليم فعلى مدى عقود كان هناك عملية من بناء القدرات capacity building تتم داخل وزارة التربية وإدارات التعليم التابعة لها، من خلال الابتعاث الدراسي الداخلي والخارجي ومن خلال الزيارات والاطلاع على الخبرات الخارجية، أثمرت عن وجود عدد كبير من الكفاءات المؤهلة التي يمكن، حال توفر الثقة والدعم لها، أن تقود عملية التطوير التربوي والقادرة على بناء نموذج تطوير تربوي يلبي الاحتياجات المستجدة للمجتمع الاردني.

هذه العوامل الأربعة تؤسس لمشروع تطويري متكامل يمكن أن ينقل التعليم في المملكة إلى مصاف الأنظمة التعليمة المتقدمة.

**الخلاصة :**

رغم ما حققه التعليم في الأردن من قفزات بالذات على الجانب الكمي، إلا أنه يعاني في السنوات الأخيرة من عدد من المشكلات التي أعاقت تقدمه خاصة على

الجانب النوعي. ومع هذا فهناك عوامل تجعل تطوير هذا النظام التعليمي والوصول به إلى مصاف الدول التقدمة أمرًا ممكنًا ومتاحا للأنظمة التعليميه التربوية.

إن التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو المنظمات. وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية أربعة هي الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير ورعايته تنفيذاً ومتابعةً، أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة قياس النتائج وإجراء المتابعة التصحيحية. ولكل مرحلة أساليبها وهي جميعاً تترابط فيما بينها وتتكامل بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير وهي البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب والمدى البعيد.

*        *        *



# الفصل التاسع

## استراتيجيات وتطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي

# الفصل التاسع

## استراتيجيات وتطبيقات حديثة

## للتطوير التنظيمي

**مقدمة:**

استطاعت الأنظمة العالمية والعربية أن تنتقل بنفسها من مركزية الإدارة وبيروقراطيتها الى ادارة أكثر حداثة وأكثر تطوير وذلك ما يلمسه المجتمع في ظل المستجدات الحديثة وما لها من تأثير جذري على خطط وعمليات ونتاجات العمل الإداري. في ضوء ما ذكر في كتاب "أساسيات وقواعد التطوير التنظيمي "فإن للتطوير التنظيمي خاصية تميزه عن غيره من الاستراتيجيات الحديثة لما يمتلك في صميم روح الاستمرارية بالإبداع والأصلاح والتحديث.

إن التخطيط لتبني منهجية تطوير في العمل المؤسسي تحتاج الى العزم والإرادة الجادة فعلا في النهوض عمليا وليس نظريا بالنتاجات وذلك ضمن أطر كمية ونوعية. ولكن ذلك لا يخفى أن الاهتمام بالدرجة الأولى هو بالنتاج الكمي وليس بالنوعي ضمن أغلبية ماتحققه الأعمال الأدارية. لذلك ستتناول الوحدة التالية أستراتيجيات وتطبيقات حديثة رأيت وبما أنها تهدف الى تحسين مستوى الأداء في المنظمة بطريقة من الطرق فسيكون من المتاح أن نعتبرها أستراتيجيات وأساليب معاصرة للتطوير التنظيمي فالهندرة الأدارية والأقتصاد المعرفي والأساليب والأستراتيجيات الحديثة التي

تستند الى قواعد وأطر ونظريات اساسية في علم الإدارة ولقد تكفلت بتحقيق تغيير وتطوير جذري في العمل المؤسسي. لذا سيعرض في هذه الوحدة أبرز هذه التطبيقات التي انصح بالأستفادة منها في ضوء عصر الثورة المعلوماتية وما لها تأثيرات مباشرة ، واتمنى ان يكون بذلك المنفعة والفائدة

**خصائص التطوير التنظيمي:**

بما أن التطوير التنظيمي خطة إيجابية يهدف الى تطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة على مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً، ولكن قبل التطرق الى هذة الاستراتيجيات والأساليب سنستهل ما سنتناوله بخصائص التطوير التنظيمي والذي سيميز هذة التطبيقات بالأنجاز والفاعليه وهي سبعة خصائص رئيسة، وهي كما يلي:

1. **الهدف:** هدفية التطوير التنظيمي.
2. **البيئة:** البيئة الأيجابية التي تساعد على تبني منهجية التطوير.
3. **رأس المال:** توفير رؤوس الأموال سواء البشرية منها "كوادر وعاملين"أو مادية " رأس المال المادي.
4. **معرفة الكيفية:** المنهجية العلمية و الأطار النظري الذي يستند على نجاحه العمل التطويري.
5. **والتفاعل الإنساني:** العلاقات الأنسانية ضمن الأجواء العملية بالمؤسسة.
6. **والثقافة:** التوسع المعرفي ضمن حقول واختصاصات تساعد على نجاح خطةالتطوير.
7. **والنتائج:** طبيعة النتاجات التي ترثها النظمة الإدارية ضمن تراكمات قديمة أو حديثة نسبيا.

وللعمل على تحسين الأداء التنظيمي مع الاهتمام بالنواحي الإدارية يمكننا إتباع الخطوات التالية للتطوير التنظيمي كخطوات رئيسة:

1- توضيح الاتصالات وطبيعتها.

2- بناء الأهداف ضمن نتاجات قصيرة المدى، متوسطة المدى، طويلة المدى.

3- كشف الصراعات والتداخلات في قواعد علمية تبعد عن الطابع الشخصي.

4- تحسين الإجراءات الجماعية تساعد في تحقيق ادارة وقت فاعلة.

5- حل المشكلات ضمن منهجية علمية.

6- صنع القرارات في ضوء ماتوصلت اليه الدراسات العلمية.

7- تقييم المتغيرات بموضوعيه ونزاهة.

لذا فالتطوير التنظيمي من وجهة نظر حديثة: "هو إطار موسع لمفاهيم وإستراتيجيات حديثة تهدف الى مساعدة العمل الأداري ليواجه التحديات التي تعترض التطبيقات الفعلية للتحديث والاصلاح".

ومهما تعدد مفاهيم التطوير التنظيمي والمحاولات التي بذلت لتوضيحه وكيفية استخدامه، فهناك مجموعة من الخصائص يمكن استنتاجها من خلال العرض السابق وهذه الخصائص هي:

1- إن التطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية، بل يتم بأسلوب علمي وجهد مخطط مدروس، وينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، وتحليل موضوعي لواقع المؤسس.

2- التركيز على برنامج التطوير لا يكون على مدخلات أو مخرجات بل على علمياته ونشاطاته المختلفة التي تحدث فيه.

3- إن التطوير التنظيمي يستند إلى منطق التغيير الشامل الذي يتضمن كافة جوانب المؤسسة.

4- إن عملية التطوير التنظيمي علميات مستمرة لا تنتهي ما دامت المؤسسات التعليمية تواجه ظروف يصعب التنبؤ بها، وعليها أن تطور نفسها لتحقيق الاستمرارية والنمو.

5- كل توجيه في العمليات أو الأنماط السلوكية أو الثقافية السائدة (ثقافة المدرسة) في المؤسسة يتم بالإقناع والإجماع.

6- إن التطوير التنظيمي وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمؤسسة.

**أساليب التطوير التنظيمي :**

تنوعت واختلفت الأساليب التي تناولت التطوير التنظيمي والتي يستخدمها في برنامج التطوير، ومن أهم الأساليب كما حددها "هيث وزملاؤه" على النحو التالي:

1) أساليب وطرق العلاقات الشخصية والداخلية :

أ- تدريب الحساسية .

ب- بناء الفريق.

ج- حل صراع الجماعة الداخلي.

2) أساليب وطرق التطوير التنظيمي :

أ- الإدارة بالأهداف.

ب- الإثراء الوظيفي.

بينما نجد أن هناك مجموعة من الأساليب وهي على النحو التالي:

1- **أسلوب إعادة نتائج المسح:** ويستخدم للحصول على البيانات من مجموعة العمل من خلال استخدام قوائم الاستقصاء ثم تلخيص البيانات بعد ذلك وإرجاعها على المجموعة.

2- **تدريب الحساسية:** يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة من الأفراد المراد تطوير أدائهم وكذلك عقد برنامج تدريبي في بيئة تشبه المعسكر (معزولة)

ولده تتراوح بين أسبوعين وثلاثة اسابيع، ويهدف هذا الأسلوب على التغيير السلوكي للأفراد .

3- **طريقة بناء الفريق:** يشمل اندماج المجموعات للتشخيص وتطوير خطط خاصة لحل المشكلات المتعلقة بالوظائف، ويهدف على تحسين طرق عمل وتماسك المجموعة أو الفريق، وتتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلي :

1- تحديد المشكلة للتغيير التنظيمي.

2- المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة.

3- تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

4- اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.

5- التعليق على الحلول المقترحة ( التغيير).

6- التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

4- **مصفوفة شبكة التدريب الإداري:** لتحسين فعالية الشبكة التنظيمية والتدريبية، وهي تركز على المجهودات التي تبذل لتحسين أداء المديرية فيسما يتعلق بالأفراد وايضاً فيما يتعلق بالإنتاج، ويتطلب تركيزاً على المهارات الفنية والتخصصية والإدارية والسلوكية، وقد يحتاج على سنوات من التدريب المتواصل.

5- **برنامج نوعية حياة العمل:** وهي محاولة أنسنة مكان العمل أي جعله إنسانيا عن طريق اندماج الإفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإعادة بناء وظائفهم بأنفسهم.

6- **الإدارة بالأهداف:** وهذا الأسلوب يركز على توضيح أهداف المنظمة ومحاولة المديرين والمرؤوسين العمل سوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتنمية خطة لتحقيق أهدافهم.

7- **الأثراء الوظيفي:** هي محاولة إعطاء الإفراد المتعة في ممارسة العمل، وأسلوب الإثراء الوظيفي يعتمد في فكرته الأساسية على نظرية " نظرية العاملين " والتي تفسر دوافع العاملين لأدائهم لأعمالهم في ضوء مجموعتين من العوامل عوامل صحة "وقائية"وعوامل تحفيز دافعية.

8- **إدارة الجودة الشاملة:** وترجع أهمية هذا الأسلوب نظراً للمتغيرات المستمرة المتسارعة الشاملة لكل مجالات الحياة، والالتجاء لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار هذه التغييرات، لقد تعددت تعاريف الجودة.

**مجالات التغيير والتطوير:**

وهي تستلزم بدورها على تغييرات في الهيكل التنظيمي ونم الاتصالات من بين الأشياء الأخرى ولكن التركيز هنا هو على تلك التغييرات التي تتصل بالعنصر الإنساني وأهم تلك المجالات هي:

1- محاولات تكوين قيم ايجابية جديدة، مثل قيمة احترام الوقت كمورد أساسي من موارد الإنتاج.

2- التخلص من قيم قديمة موجودة كمحاولة تغيير النظرة للوظيفة العامة على أنها وسيلة حكم وتسلط على المواطنين وإلى إدارة خدمة.

3- مجالات تنظيمية تتصل بتنظيم جديد لأساليب الاتصالات بحيث لا تقتصر على الاتصالات النازلة من أعلى إلى أسفل بل يتم اتحاحة الفرصة وإيجاد قنوات للاتصالات الصاعدة من أسفل على أعلى والاتصالات الأفقية .

**وسائل التطوير والتغيير:**

1- **التدريب المختبري:** هذا الأسلوب التدريبي أسلوب مختبري، وهو مكان التدريب هو بمثابة مختبر وأن العاملين هم مادة الاختبار يخضعون لمجموعة من الضوابط وذلك بهدف الوصول على نتيجة معينة، والنتيجة المتوقعة لمثل هذا النوع من التدريب هو تعرُّف المتدربين على شعور الآخرين، وردود فعلهم وأنماط سلوكهم، وكذلك

تفهمهم لاختلافات بين الناس في الإدراك وردود الفعل وهي مهارات يؤمل أن تنعكس في تحسين أداء هؤلاء المديرين عند عودتهم لممارسة أعمالهم بحيث يُعدلّون أنماط تصرفهم ايجابيا.

2- **أسلوب تشكل الفريق:** لهذا الأسلوب أن يأخذ مجموعات الزملاء في العمل كوحدة التدريب أو أية جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل. وكون التركيز هنا على الجماعة أخرى وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لأن يكون عضواً في جماعة، وتعتبر الشبكة الإدارية أحد التطبيقات لأسلوب بناء الفريق كأساس للتغيير والتطوير التنظيمي.

3- **أسلوب لعب الأدوار:** مساعدة المتدربين على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية بطريقة دراماتيكية، ويُعطى الإبعاد المختلفة لهذا الدور التي عليه إن يتصرف على ضوئها مما يؤدي على زيادة الوعي بادوار الآخرين ومحدداتها كالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

**أنواع التغيير:**

هناك أنواع للتعبير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديد أنواع التغيير بالتالية :

1- **التغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل بشموله إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة، والشبكة الإدارية.

2- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم:** ويشتمل على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وأتابع الإدارة بالأهداف.

3- **التغيير على نمط العمل الفردي:** ويتم من خلال اتبارع نمط المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

4- **التغيير في العلاقات الشخصية:** ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري، وجماعات المواجهة.

**ومن نماذج الإدارة الحديثة :**

**1- الإدارة بالأهداف:** هو قيام القيادة الإدارية بوضع الأهداف المطلوبة بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس، بحيث تترابط هذه الأهداف مع بعضها البعض وتكون أساسا لأي تحسين أو تطوير في الهيكل التنظيمي.

**2- إدارة التغيير:** وهي أداة التحقيق الفعالية الإدارية تتطلب من القائد إجراء تغييرات، كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات، أو أعادة بناء هيكل التنظيم ومن مظاهر التغيي:

تعديل السياسيات وأساليب العمل، تغيير الهيكل التنظيمي وفعالية القائد في التغيير تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه.

**3- إدارة الوقت:** الوقت من أهم الموارد المتاحة للإنسان وذلك لصعوبة تعويضه والنتائج الممتازة تظهر دائماً لدى الذين يستخدمون وقتهم بفعالية فهدد الوقت فيه خسارة عملية وتربوية لا يمكن تعويضها.

**4- إدارة السلامة:** وتعني سلامة بيئة الدراسية والحفاظ على الأرواح والممتلكات بطريقة علمية وعلمية مما يساعد من تلاقي وقوع الحوادث.

**مشاكل القيادة الإدارية في الدول النامية: ( مشاكل إدارية ):**

**1- المركزية الشديدة وعدم التفويض:** أكدت الدراسات أن القيادة في الأجهزة الإدارية في الدول النامية تمارس المركزية بشكل كبير مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري ومن ابرز المركزية تظهر في ضرورة عرض كل كبيره وصغيرة على المدير مما يؤدي على سيطرة الروتين وروح البيروقراطية.

ويرجع بعض كُتاب الإدارة ظاهرة المركزية في الدول النامية إلى رواسب سياسية واجتماعية خلقتها عهود السيطرة والاختلاف الذي عاشتها هذه الدول.

ومن الوسائل الفعالة لحد من المركزية، تدريب القيادات الإدارية على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة.

2- **الوضوح التنظيمي للأجهزة الإدارية:** من سمات الأجهزة الإدارية في الدول النامية:

أ. تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم.

ب. تشتيت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد.

ج. التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

د. وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

3- **البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:** والبيروقراطية هنا مصطلح يوصف الجهاز الحكومي والذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعه من الموظفين الرسميين والذين تحد سلطاتهم من حرية المرؤوسين.

4- **عدم وفره المعلومات والبيانات الأحصائية اللازمة لدقة القرارات الأدارية:** أن الأجهزة الإدارية في الدول النامية تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وعدم دقتها وعدم توفر الأساليب الحديثة للوصل إليها.

وهناك مشاكل بيئيه ومشاكل نابعه من وضع القيادات الإدارية، تعاني من القيادة الإدارية.

**مناهج التطوير التنظيمي:**

1. **الشبكة الإدارية:** تتكون من ست مراحل وعند تطبيقها تعمل على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات وتركز على متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي.

ففي هذا الاسلوب يتم اعطاء درجات لكل متغير ابتداء (1-9) حيث (1) أدنى درجات الاهتمام من قبل الاداره لكل من البعد الانساني والتنظيمي و(9)على درجات الاهتمام من الادارة للمتغيرين.

**مراحل الشبكة الادارية:**

**المرحلة الاولى: (الحلقة التدريبية):** يقوم فريق الادرة العليا بالمشاركة في هذا الاسلوب حيث يتم تدريب الافراد الاقل مستوى في المنظمة الادارية لإيجاد الحلول للمشكلات الإدارية ومن أجل ذلك يتم استعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسةوعددهم (5-9) لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية.

**المرحلة الثانية: (تنمية روح الفريق):** يتم تطبيق ما تم تعلمه في المرحلة الاولى على المرؤسين من أجل خلق التعاون بين الافراد العاملين.

**المرحلة الثالثة:** تنمية العلاقات بين الجماعات.

**المرحلة الرابعة:** تطوير النموذج المثالي يعمل المديرون في المستوى الاول على تطوير نموذج يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات وإزالة المعوقات التي تقف أمام المنظمة.

**المرحلة الخامسة:** تطبيق النموذج هنا يلتزم المديرون بالتغيرات لتحسين الوضع في منظماتهم وفي هذه المرحله يتم تكوين فريق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤول عن إعداد وتهيئة الوحدة للتغيرات المطلوبة.

**المرحلة السادسة:** رصد ومراقبة النموذج المثالي وذلك من خلال استبيان مكون من عدة فقرات تهدف الى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.

**2. نظام ليكرت:** يرى ليكرت ان هناك اربعة نماذج للقيادة تبدأ بالإستبدادي ثم المشارك والديمقراطي والأرستقراطي الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة ولا يوجد

تفويض العلاقة القائمة على الخوف ومن هنا يجب على الإدارة محاولة فهم هذا النظام وتجنب استخدامه.

3. **أسلوب تدريب الحساسية:** يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الانماط السلوكية غير المرغوب فيها ويكون عددهم (8-16) شخص يترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم، من اجل تعديل الانماط السلوكية.

4. **بناء الفريق:** يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الاعضاء والمشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عمليه ونظرية بشكل ينعكس ايجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل وأهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه الى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابية.

5. **اسلوب البحث الموجه:** يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير. هذا الاسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة اعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.

**اساليب واستراتيجيات التطوير التنظيمي :**

(العديلي،1993)

- أسلوب التدريب المخبري: يعتمد هذا الاسلوب على اساس وجود مجموعة من الافراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم ادخال المتغيرات المطلوبة في سلوكهم وبداية هذا الاسلوب في معهد ماشيوست للتكنولوجيا (M.T.I) الذي كان له الاثر في تطوير هذا الاسلوب من خلال عقد الندوات واللقاءات والدورات واستخدام اسلوب تدريب الحساسية.

• أسلوب البحث الإجرائي وهو اسلوب له الأثر الاكبر في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت جامعة نتشيغان مركز له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الادارية.

وقد لعب الأسلوبان التدريب المخبري والبحث الاجرائي في التطوير وقد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات باسلوب علمي فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخصص واتخاذ القرارات.

**استرتيجيات التغيير التنظيمي:**

إن استراتيجيات التغيير التنظيمي تتضمن ثلاثة محاور وهي:

1. **اتجاه التفويض:** ويتطلب هذا الاتجاه من الإدارة دراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والابعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء الجانب التنظيمي او الانساني ويطلب من الافراد دراسة المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل الى قرار موضوعي حول التغيير المطلوب.

2. **اتجاه استخدام القوة** ويكون ذلك ضمن :

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية للحصول على افراد لديهم الرغبة في إدخال التغيير.
- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

3. **المشاركة:** أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد في العمليات التنظيمية من خلال قيام الادارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية ونطلب هنا من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل.

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

حيث أشير إلى أهم المشكلات التي تواجه التغيير:

1. المصالح الذاتية.
2. سوء الفهم وعدم وجود مشكلة.
3. الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين.
4. الخوف لدى العاملين من التغيير.
5. التناقض بين حاجات التنظيم واهدافه وحاجات الافراد العاملين.
6. الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل بسبب البيروقراطية والمركزيه في العمل الأداري.

وهناك ادوات يمكن ان يؤدي استخدامها الى التخفيف من هذه المشكلات:

- المشاركة الفاعلة.
- التعليم البناء والاتصال بمرونة.
- التسهيل والدعم لتبني خطى الأصلاح والتطوير.
- التفاوض والاتفاق بين كافة الأطراف.
- العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات.
- الموضوعية والنزاهة بحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التخطيط والهدفيه في انتهاج مسار جدي للتحديث والتحسين.

**وفي ضوء ذلك نستعرض بعض هذه الاستراتيجيات:**

- **بناء فرق العمل:** ويرجع اصطلاح (فريق) الى اي جماعات عمل او قوى تؤدي مهام خاصة او وحدات عمل جديدة، او افراد من اجزاء مختلفه من المنظمه، يعملوا معا لتحقيق هدف عام ويعد بناء فرق العمل عملية مستمرة يتضمن جلسات للتشخيص يفصح الفريق على مستوى ادائه الحالي ويكون هدف التشخيص التعرف على نقاط القوة والضعف في الفريق. وتكون نتيجة التشخيص تحديد قائمة بالتغيرات

المطلوبه التي تحتاجها الجماعة، ثم تحديد كيفية تحقيق هذه التغيرات، وقد يأتي خبير في عملية التغيير للتعرف على المشاكل المتوقعة من التغيير.

- **استطلاع لمعرفة نتائج التغيير:** ويتضمن جمع المعلومات من اعضاء المنظمة، ثم اعطائهم هذه المعلومات مره اخره من خلال المقابلات، ويتم جمع المعلومات من أعضاء المنظمة بالاستقصاء والمقابلات، ويجب اتخاذ بعض القرارات قبل المقابلات مثل:

1- تحديد الأفراد الذين سيشاركون

2- هل سيستخدم قوائم الاستقصاء أم المقابلات الشخصية

3- ما هي الأسئلة التي يجب أن يحتويها الاستطلاع.

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي محاولة منظمة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة ومن الخصائص المميزه لبرامج إدارة الجودة الشاملة هي محاولة اشباع رغبات العملاء، والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين والتحسين المستمر لعمليات العمل ومحاولة منع الاخطاء في الجودة والقياس والتقييم المستمر والتدريب المستمر، واقرب تعريف لادارة الجودة الشاملة هو مقابلة توقعات المستهلك أو بمستوى يفوق توقعاته.

وعلى الرغم من السماح بالابتكار إلا أن إدارة الجودة الشاملة تتعلق بتحقيق المكاسب الصغيرة على المدى الطويل وهذه النظرة طويلة الأجل قد لا تتحقق إذا توقع المديرين والأفراد تحسينات غير عادية إذا حاولت المنظمة تخفيض حجم المنظمة فهذا يقلل نجاح برامجها للجودة فالافراد غير مهيئين للمبادرات والابتكارات لانهم يعتقدون ان المنظمة تهتم بالمستهلك اكثر منه شخصيا.

- **إعادة هندسة المنظمة:** تعني إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات اساسية في عوامل مثل الوقت، التكلفة، الجودة، الخدمة، فهي تستخدم الصفحة البيضاء التي تجيب عن التساؤلات ما هي الأعمال التي نحن بصددها؟ ما هي الصورة التي نحب ان تكون عليها المنظمة ؟ ثم بعد ذلك يعد تصميم

الوظائف والهيكل التكنولوجي والسياسات وفقا للإجابات على الأسئلة السابقة ويمكن أن يطبق إعادة الهندسة على المنظمة ككل كما يمكن ايضا ان يطبق على وظيفة اساسية مثل البحوث والتطوير، والكلمة الأساسية التي يحتويها تعريف إعادة الهندسة تشير إلى اسم الوظائف أو الأقسام التنظيمية ولكن بدلا من ذلك فإن العمليات التنظيمية هي أنشطة أو عمل يجب على المنظمة القيام به لخلق نواتج معينه ذات قيمة بتصميم منتج جديد هو عملية يمكن أن تتضمن أفراد يشغلون وظائف متنوعة في أقسام متعددة مثل الأبحاث والتطوير والتحويل، ويجب التفريق بين الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، الجودة الشاملة - تسعى دائما للتحسينات الإضافية أو المتزايدة أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، ويمكن للجودة الشاملة أن تكون جزء من مشروع إعادة الهندسة.

ومع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول العديد من الكتاب والباحثين والممارسين في مجال التغيير المنظمي تطوير استراتيجيات ومداخل متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات. وبالنظر إلى وسائل وفنون التغيير العديدة التي تم تطويرها سعى عدد من الكتاب والباحثين المعنيين الى تصنيف هذه الوسائل والفنون الى استراتيجيات/مداخل عامة واستخدموا من اجل ذلك معايير واسس عديدة من اهمها: ما الذي يجب تغييره؟ مجال التغيير؟ كيفية إحداث التغيير؟ الجهة الوحدة المستهدفة من التغيير؟

- **استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي والتقنيات والأفراد:**

1. **استراتيجية تغيير البناء التنظيمي:** وقد ركز على هذه الاستراتيجية واستخدمها بكثافة انصار المدرسة التقليدية في التنظيم والادارة وكان محور اهتمامهم تحسين ادارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

2. **مداخل التغيير التقني:** وركزت على بحوث العمليات ونظم معالجة المعلومات حينما لم تنجح الحركه العلمية في الإدارة في الثلاثينيات والأربعينيات.

3. **مداخل تغيير الافراد:** وهنا نتج الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد.

- **استراتيجيات التغير والتطوير التنظيمي** كما اوردها (ويلسون،1995) خفي كتابه السلوك التنظيمي :

1. **استراتيجية العقلانية الميدانية:** تقوم هذه الاستراتيجيةعلى افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات. وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير .

2. **استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أوخوفهم منه.

3. **استراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذه الاستراتيجية فانه يتم استخدام كافة الأساليب لإحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة وينتج التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم. وتكون هذه الطريقة فعالة في بعض الظروف وفي الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

قبل اختيار أي تقنية من تقنيات التدخل يجب أخذ طبيعة المشكلة والهدف الرئيسي من عملية التطوير والأنماط الثقافية والسلوكية السائدة ودرجة المقاومة المتوقعة بعين الاعتبار لتحديد التقنية المناسبة، ومن أهم التقنيات التطويرية الشائعة :

- بحوث العمل.
- إغناء العمل (إثراء العمل).
- توسيع العمل.
- الإدارة بالأهداف.
- الشبكة الإدارية.
- تدريب الحساسية.
- تحسين نوعية الحياة.
- التحول التنظيمي.

(1) **بحوث العمل:** تبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة أو الظاهرة ثم تنتقل إلى جمع المعلومات من الجماعات المتعاملة معها.

ثم توصيل وتغذية هذه المعلومات إلى جميع من قاموا بجمعها لتكوين صورة واضحة ومتكاملة.

ثم توظيف واستثمار هذه المعلومات بواسلطة مناقشتها مع الأفراد وبيان رأيهم واقتراحاتهم عليها.

وأخيراً وبعد أخذ رأيهم وتصوّر مقتراحاتهم تتم صياغة خطة العمل القابلة للتنفيذ من أجل تحسين الأداء والتطوير.

(2) **اغناء العمل (أثراء العمل):** يقصد به: توفر الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبه لطاقاته ومهاراته، وأن لا يكون عمله سطحياً أو هامشيا يمكن لأي فرد أن يقوم به، كما ينبغى توفير قدر من الحرية للفرد بالتفكير في توفير بدائل وطرق أفضل للقيام بعمله .

(3) **توسيع العمل:** وهو أسلوب آخر من أساليب التطوير وذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنويع وازالة الضجر أو الملل الذي قد ينجم من اداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة.

(4) **الإدارة بالأهداف Management by objective (M.B.O):** وهو أسلوب يقوم فيه مسؤولو الوحدات المشاركة في تحديد الأهداف العامة والأهداف الفرعية لوحداتهم ويحددوا الوقت المناسب لأنجازها، وينسب هذا المصطلح إلى بيتر دركر الذي طرحه في الخمسينات ثم طوره لاحقاً.

(5) **الشبكة الإدارية:** وهو نموذج طوّره بلاكي وموتن، وبواسطته يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من مديرين ومساعديهم أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم ولدى المشاركين الآخرين ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفائتها ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الأفضل، والذي يوفق بين تحقيق أعلى انتاج واعلى درجة رضا للعاملين، ويمكن تحديد خمسة أنماط رئيسة لسلوك المدير على الشبكة الإدارية:

- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم بالعمل ولا العاملين.
- نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.
- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق اعلي إنتاج وأقل رضا.
- نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

**(6) تدريب الحساسية:** وفي ذلك توسع لما ذكر في أول الكتاب وهو من أحدث الأنماط السلوكية للتدريب، يهدف إلى إحداث التغيّر في في عادات ومهارات الأفراد أو في اتجاهاتهم ثم التأثير على سلوكهم، وكل ذلك يتم أثناء عملية التدريب المحددة الهدف مسبقاً لكنها تتم عبر تفاعلات وبرامج غير مخطط لها بالمهم هو زيادة حساسية الأفراد نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي.

**(7) تحسين نوعية الحياة:** وتشمل كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين بالمنظمات وقد تعددت أساليبها عبر مراحل تطورها فقد بدأت تحت مسمى دوائر النوعية، إغناء العمل، الإدارة المشاركة والسلامة العقلية للعاملين أما في وقتنا الحاضر فلم تعد تطلق على برنامج بعينه أو أسلوب بذاته بل أصبحت نظرة حضارية وفلسفية عملية تضع الإنسان في مكانه السليم وتتعامل معه بما يحميه من كل ما يسيء لإنسانيته وتحرص على تحقيق ذاته وكرامته من خلال " أنسنة " ظروف العمل، وأخيراً فقد أصبحت تعرف بإدارة الجودة الشاملة.

**(8) التحول التنظيمي (التغيير الثوري):** ورمز له بالحرفين (Organizational Transformation (O.T، وهو يعبر عن التغيير الجذري والتحول السريع الواسع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة ببيئتها أو يقلب تقنياتها وأساليبها رأساً على عقب، فهي عكس إستراتيجية التغيير التدريجي التراكمي التي تعتمد خطة طويلة الأمد تنفذ بمراحل زمنية متعاقبة، ولذلك توصف O.T بأنها إستراتيجية أو طريقة تحولية مفاجئة وثورية في حجم التغيير وفي سرعته وفي مركزيته.

وللتمييز بين إستراتيجية O.T وأنواع التغيير التنظيمي الأخرى طرح دنفي وستيس نموذجا يفرق بين أنواع التغيير وفقاً للطريقة التي ينفذ فيها (طوعية أو قسرية) ووفقاً للزمن الذي تستغرقه (تدرجية أو تحولية) ليصل إلى أربعة أنواع من التغيير التنظيمي اثنان منهما تحولية واثنان نشأوية (نصر اللـه ، 1995).

**وسائل التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:**

إن الهدف الرئيسي العام لجهود التطوير التنظيمي هو بناء المنظمة القادرة على تحقيق أهدافها بفاعلية ،المنظمة المتجددة.والمبدعة، وفي نفس الوقت توفير حياة كريمة مناسبة لإفرادها. وتهدف وسائل التطوير التنظيمي هنا إلى تحسين فعالية المنظمة ككل أو أحد أجزائها / أنشطتها الرئيسية. ومن أهم الوسائل:

1. مسح التغذية الراجعة Survey feedback
2. اجتماع المواجهة Confrontation meeting
3. إعادة تصميم البناء التنظيمي Structural redesign
4. التنظيم الموازي Collateral organization
5. الإدارة بالأهداف Management by objective

وسنسلط الضوء على كل منها:

**1. مسح التغذية الراجعة Survey feedback:** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة والمعروفة على نطاق واسع. وبموجب هذا الأسلوب يتم جمع المعلومات من أفراد المنظمة أو عينه ممثلة لهم وذلك باستخدام الاستبيانات غالباً من ثم يتم تغذية المعلومات للأفراد حيث ينكبون على دراستها وتحليلها وتفسيرها بصورة جماعية تعاونية، وتطوير خطط إجرائية في ضوء ذلك. ومن شأن وعي وإدراك الأفراد للمعلومات الجديدة أن يؤدي إلى التغيير إذا لم تكن التغذية الراجعة تشكل تهديداً كبيراً للأفراد.

ويتمثل دور وسيط التغيير / المستشار هنا في المساعدة في جميع المعلومات. وإدارة جلسات التغذية الراجعة، والمساعدة على تقويم الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة والوضع المرغوب. في حين تقوم المنظمة (أفرادها) بالعمل متعاونين على تحليل وتفسير المعلومات واتخاذ إجراء ايجابي لتحسين فعالية المنظمة في ضوء نتائج التحليل.

**2. اجتماع المواجهة /المكاشفة CONFORNATATION MAETING**: يعتبر الكاتب Richard beck hard من بين ابرز من أسهموا في تطوير وصقل هذا الأسلوب. ويستهدف هذا الأسلوب، تقديم المساعدة على تقرير كيف يمكن تحسين أداء المنظمة بسرعة، واتخاذ الإجراءات الأولية لتحسين الأوضاع. واستناداً لهذا الأسلوب، يجتمع عدد كبير من أفراد المنظمة من مختلف المستويات (أو مجموعة كبيرة تمثلهم)، لمدة يوم أو يومين بمساعدة وسيط (facilitator). حيث يسعى المجتمعون أثناء الاجتماع لتعريف التباينات والاختلافات الحقيقية (في المعتقدات والقيم والاتجاهات والمشاعر) التي تقف عائقاً أمام الأداء والإنجاز، وطرح هذه الاختلافات صراحة وعلانية، والعمل بشكل بناء من أجل اقتراح الإجراءات المناسبة.

وفي العادة يجتمع الأفراد (أو المندوبون عنهم) في جلسة الافتتاح، ويطلب المستشار، أثناء الجلسة من كل فرد تقديم قائمة بمقترحاته حول ما يمكن عمله لإصلاح الأمور. ثم يتم تشكيل جماعات صغيرة من مختلف القطاعات والمستويات. تقوم كل منها ببلورة أهم المشكلات التي تراها عائقاً أمام فعالية المنظمة. واقتراح خطة عمل أولية تقدم للإدارة العليا لاعتمادها وتنفيذها فوراً، وبهذا ينتهي اجتماع المواجهة، ولكنه يتم في بعض الحالات التخطيط لعقد اجتماع متابعة في المستقبل لمراجعة مدى التقدم الذي أحرز فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التي أسفر عنها اجتماع المواجهة.

وميزة هذا الأسلوب أن يوظف ويحشد طاقات المنظمة لإنجاز خطة عمل في فترة قصيرة نسبياً. ولكنه في ظل هذه الفترة القصيرة التي يتم فيها الاجتماع فقد لا يتم التوصل إلى الحلول مثالية، كما أن المشكلات التي تتطلب مناخاً من الثقة والمخاطرة قد لا يكون تطفو على السطح في هذا الوقت القصير.

3. **إعادة تصميم البناء structural redesign:** ويتضمن هذا الأسلوب إعادة تنظيم بناء/هيكل المنظمة أو أحد قطاعاتها أو أجزائها الرئيسية. لتحسين مستوى أدائها. هنالك عوامل عديدة تؤثر في تقرير نوع البناء والتطوير التنظيمي الذي يناسب المنظمة. ومن هذه العوامل الإستراتيجية والتقنيات التي تستخدمها المنظمة والحجم وغيرها. وحيث أن البناء التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فإن إعادة النظر في البناء التنظيمي بهدف إيجاد التوافق الأفضل بين البناء التنظيمي والعوامل السابق ذكرها. يشكل وسيلة تطوير جيدة وفعالة.

4. **التنظيم الموازي collateral organization:** وهو نوع من أنواع نموذج التنظيم العضوي (organice org) وهو عبارة عن فرق أو حدث / قطاعات تمنح الاستقلالية في إدارة شؤونها، ويستخدم حينما تواجه المنظمات مواقف صعبه أو مهمات معقدة تتطلب حلولا مبدعة قد لا يساعد التنظيم البيروقراطي الحالي على توفيرها. فيتم إنشاء تنظيم مواز (لهذا الغرض) إلى جانب التنظيم الحال. ويتواجد معه جنباً إلى جنب، بحيث يستمر العمل بالتنظيم الحالي بفعالية لا يسبب أي إرباك للمنظمة. ويتصف التنظيم الموازي بالاتصال المفتوح والتفاعل المكثف والمرونة. ويشجع ويوفر المناخ الملائم للزيادة والمخاطرة والإبداع.

5. **الإدارة بالأهداف management by objectives :** يمكن استخدام الإدارة بالأهداف كوسيلة تطوير على مستوى المنظمة.

وفي هذه الحالة يتم تعميم طريقة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين وتعاونهم في تحديد الأهداف بشكل رسمي جميع أرجاء المنظمة، وعلى جميع المستويات.ويهدف ذلك إلى ربط جهود وأنشطة الأفراد والوحدات في سلسلة من الغايات والوسائل بما يضمن تحقيق أهداف الأداء الرئيسية للمنظمة.

6. **الشبكة الإدارية:** فكما أن الشبكة الأدارية لبليك وموتون نظرية من نظريات التطوير التنظيمي فهي بناء على ذلك أستراتيجية إبداعية للتطوير وهي تستند هذه في التطوير إلى black وmouton، وتتضمن من الأنشطة والوسائل المتتابعة

المبرمجة لتطوير المؤسسة في ست مراحل. وتبدأ بتغيير الفرد ثم تنتقل إلى تغيير الجماعة ومن ثم إلى تطوير التفاعل بين الجماعات، وتنتهي بتشخيص وتطوير المنظمة ككل.




**الاهتمام بالعمل / الإنتاج:**

**الشبكة الإدارية:** حيث طور هذه النظرية بلاك وموتون تم تحديد سلوكين للقائد على شكل شبكة ذات محورين ضمن اطار بعدي للسلوك القيادي، هما:

1-الاهتمام بالفرد.

2-الاهتمام بالإنتاج.

يصنف black وmouton الأساليب الإدارية إلى خمسة أنماط استناداً إلى متغيرين منفصلين في الموقف وهما: الاهتمام بالعاملين والعلاقات فيما بينهم. والاهتمام بالعمل والإنتاج.

يتكون البرنامج من ست مراحل "يفضل أن يؤخذ بعين الاعتبار الإدارة الموقفية لفيدلر لمرونه الإدارة" وهي :

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة:

(1.2) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعمل العاملين.

(1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل.

(5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.

(9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(9.9) يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين "نظرية Y" وهذا النمط القيادي أكثر فعالية ولأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية والإنتاجية وقد لا يوجد هذا النمط القيادي (9،9) على الواقع.

تتضمن المرحلة الأولى عرض نموذج الشبكة الإدارية وتوضيح المفاهيم في تعريف أساليبهم القيادية في العمل (توضيح الأساليب الخمسة).

وفي المرحلة الثانية يهتم البرنامج بتطوير الفريق، باستخدام الشبكة كإطار للمناقشة، ويكون التركيز هنا على الفريق الواحد والمدير الذي يتبع له الفريق مباشرة، وتكون البداية مع القيادة العليا.

وفي المرحلة الثالثة يتم تطوير العمل الفرقي بين الجماعات لتقليص النزاع بينهما. وتهدف هذه المرحلة إلى تقليص صراع القوة على أساس رابح- خاسر بين الجماعات، وإبراز دور التعاون في تحقيق الفائدة للجميع.

أما في المرحلة الرابعة فتجتمع الإدارة العليا لمدة عدة أيام لتطوير نموذج تنظيمي مثالي (بمساعدة المستشار)وفي المرحلة الخامسة تتم محاولة تطبيق النموذج الجديد .وفي المرحلة السادسة يتم تنفيذ البرنامج.

ويسعى Black وMouton إلى تحويل المنظمة من أسلوبها الحالي في الإدارة إلى النموذج (9،9) الذي يعطي كل الاهتمام لكلا البعدين: الاهتمام بالعلاقات وبالعاملين والاهتمام بالعمل والإنتاج، وهو الأسلوب الذي يعتبرانه الأفضل.

7. **نظم ليكرت الأربعة:** يصنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة:

1. نظام رقم (1): الاستغلالي-المتسلط Exploitative authoritative

2. نظام رقم (2) : المستشار - الخير Benevolent authoritative

3. نظام رقم (3) : الاستشاري Consultative

4. نظام رقم(4) : المشارك Participative

**نظرية ليكرت في القيادة (نظرية المنظمة رقم 4:(Organization Likert Theory Of Leadership Number 4 Of Leadership)**

استطاع (ليكرت Likert) وزملاءه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي كما أشار إلى ذلك (سالم وآخرون، 1991).

**1- النظام التسلطي الاستغلالي:** في هذا النوع يتصف القادة بالمركزية العالية، وثقتهم قليلة بمرؤسيهم، ويحفزونهم بالخوف والإكراه.

**2- النظام المركزي النفعي:** يتصف هذا النظام بأنه أقل مركزية ويسمح القائد أحياناً بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

**3- النظام الاستشاري:** يتميز القادة هنا بتوافر ثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.

**4-النظام الجماعي المشارك:** وهو أفضل نظام في نظر (ليكرت- Likert) حيث يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم ويتبادل المعلومات بينه وبينهم.

يشير جيري (1988) إلى أن نظريات الاحتمال تركز على السلوك العقلاني وعلى التنبؤ للأحداث المحتملة ولنتائجها، وهذه النظريات تقول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يطور الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين، على أن يكون سلوكه هذا منطلقاً من رؤى محدده وبعد فلسفي ومن مسلمات نظرية متناغمة.

والغرض من برنامج التطوير التنظيمي هو نقل المنظمة إلى أقصى حد ممكن لتقترب من النظام رقم (4)-المشاركة الذي يعتبر الأفضل.

ومن أجل تحليل النظام الحالي والانتقال الأفضل ،يستخدم برنامج ليكرت مسح التغذية الراجعة ،حيث يعتمد كثيراً على التغذية الراجعة المستمدة من المسوحات ويستند نموذج ليكرت في الانتقال من الوضع الحالي إلى الأفضل إلى ثلاث مجموعات من المتغيرات:

(1) متغيرات سببية

(2) متغيرات التدخل(التغيير)

(3) متغيرات النتائج.

ويعتبر المتغيرات السببية هي الأهم لأنها تؤثر على متغيرات التغيير (الوسائل ومتغيرات النتائج. ويرى أن المتغيرات السببية هي التي يجب على الإدارة أن تعمل الإدارة على تغيرها، وتتضمن : الهيكل التنظيمي، والرقابة، والسياسات، والسلوك القيادي، ووسائل التغيير تتأثر بالنهاية بمتغيرات السببية، وتتضمن اتجاهات العاملين ودافعيتهم وإدراكهم. وأخيراً فان متغيرات النتائج تمثل الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتتضمن في العادة تحسين الإنتاجية، وتخفيض النفقات، وزيادة العائدات، وتمثل السبب الذي من أجله بدأ العمل في برنامج تطوير التنظيمي.

ومن أهم المآخذ الموجهة لكل من الشبكة الإدارية ونموذج ليكرت، هي أن كلا من ليكرت، هي أن كلا منها يعتقد بوجود الأسلوب الأفضل ،أسلوب(9،9) ونظام رقم (4).وهذا لا يتوافق مع المنهج الشرطي/الموقفي للسلوك التنظيمي الذي يدعو إلى التحليل المناسب من اجل تحديد البديل المناسب لكل مشكلة.

**8.نوعية حياة الفرد في المنظمة quality of work life:** وتعتبر الأساليب /المداخل التي تهتم بنوعية حياة العامل أثناء العمل حديثة العهد في التطوير التنظيمي. وتتضمن معظمها جميع أو بعض العناصر الآتية:

- حل المشكلات بالمشاركة: والاهتمام بزيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات على جميع المستويات.

- تصميم العمل: إعادة تصميم العمل بما يلبي احتياجات الفرد والجماعة ويفي بمتطلبات العمل والتقنيات، في نفس الوقت (ويشمل إثراء العمل، وإيجاد جماعات عمل شبة مستقلة).
- تحسين بيئة العمل: تحسين الظروف المادية، وتطبيق نظام دوام مرن، وغيرها.
- التطوير على مستوى الجماعات:

تهدف جهود التطور التنظيمي الموجهة للجماعات إلى زيادة فعالية الجماعات، سواء من حيث مساعدتها في إنجاز أعمالها والاطلاع بمسؤلياتها بصورة أفضل، والحفاظ على علاقات إنسانية صحيحة وسليمة في الجماعة، وصورة عامة يعتبر كثير من أنصار التطوير التنظيمي والمتحمسين له أن الجماعة هي الوحدة الأساسية وأنها حجر الزاوية والأساس في أي منظمة، وأنها أنسب وسيط لتغير المنظمة، وعليه نجد أن وسائل التطوير التنظيمي وأساليبه الموجهة للجماعات تشكل جوهر معظم جهود ومحاولات التطوير التنظيمي.

ومن أهم أساليب التغير على مستوى الجماعة:

(1) بناء الفريق Team Building

(2) الاستشارة العملية Process consultation

(3) بناء روح الفريق بين الجماعة Integroup Team Building.

وسنتطرق بإيجاز لكل منها:

**1- بناء الفريق Team Building:** حيث يتم إنجاز الأعمال في أية منظمة من قبل الأفراد الذين يعملون ضمن الجماعات المختلفة (دائرة المالية، وقسم المشتريات، وقسم التسويق، وقسم ضبط الجودة والمبيعات، وغيرها). وحتى تكون الجماعة فعالة، لا بد أن يعمل أعضاؤها معاً بتعاون وثيق، كما أن هذا التعاون الوثيق مطلوب أيضاً بين الجماعات المختلفة المكون للمنظمة.

يعتبر أسلوب بناء الفريق من أكثر وسائل التطوير التنظيمي تطوراً وتطبيقاً، وتعتمد جهود ومحاولات التطوير التنظيمي إلى درجة كبيرة على روح الفريق على مستوى الجماعة الواحدة أو الجماعات المختلفة، وذلك بهدف إيجاد عمل فعالة ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة/الفريق أن يتفحص كيف يعملون معاً، وأن يقوموا بتحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، الطرق والسبل التي تحقيق مزيداً من التعاون الذي يؤدي إلى فعالية اكبر. ويتم ذلك بمساعدة مستشار أو مدير يساعد الأعضاء على القيام بسلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى مساعدتهم على تفحص طريقة عمل الجماعة وكيفية تحسينها. وكما هو الحال بالنسبة لمسح التغذية الراجعة، يتضمن بناء الفريق جمع المعلومات عن الجماعة (علاقاتهم، وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والتخطيط)، واطلاع الأعضاء (تغذيتهم) على هذه المعلومات حيث يقومون بتحليلها وتفسيرها من اجل إعداد خطة عملية للتغير. والعامل الأساسي هنا هو إجراء تقويم جماعي ومشترك للمعلومات من قبل جميع الأعضاء الجماعة. والوصول إلى إجماع فيما يتعلق بما ينبغي عمله بمناقشة قضايا العمل. فإن اهتمام الأعضاء غالباً ما يكون موجهاً أيضاً إلى "عملية الجماعة" (process)بحيث يتعلموا مراقبة ومتابعة فعاليتهم.والنتيجة هي تطوير فريق ماهر ويتمتع بمعنويات عالية وثقة بالنفس.

وفي الغالب يتم القيام بهذا المجهود - بناء الفريق - في موقع بعيد عن موقع المنظمة وجو العمل؛ حيث يمضي الأعضاء يومين من العمل المكثف معاً في التفكير والتحليل والتخطيط.

**2- الاستشارة العلمية process consultation:** ويتعلق هذا الأسلوب ببناء الفريق، ويتضمن مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تتم بمساعدة المستشار بهدف مساعدة الجماعة على العمل بصورة أفضل من خلال إدراك وتفهم أحداث العمليات التي تجري في بيئة الجماعة،

والتصرف حيالها.وهذه الأنشطة تركز على تبصير الجماعة، والتصرف حيالها. وهذه الأنشطة تركز على تبصير الجماعة، والتصرف حيالها. وهذه الأنشطة تركز على تبصير الجماعة بالعمليات الإنسانية في المنظمة، وتعليمها (الجماعة) مهارات تشخيص وإدارة بالعمليات الإنسانية، وينصب الاهتمام الرئيسي هنا على الاتصالات، وأدوار القائد والأفراد في الجماعة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومعايير وقيم الجماعة، ونمو الجماعة، والسلطة والتعاون والتنافس بين الجماعة.

وتتميز الاستشارة العملية عن بناء الفريق، بأن الاهتمام في الأولى يتركز على العمليات الرئيسية التي يعمل فيها الأفراد مع بعضهم البعض، ويكون المستشار هنا مهتماً بمساعدة الجماعة على كيفية قيامها بعملها بصورة أفضل فيما يتعلق بالقيم، والتماسك، وأساليب اتخاذ القرارات، والاتصال، والنزاع ،والأنشطة المتعلقة، بإنجاز العمل، والعلاقات بين الأفراد.

**3- بناء روح الفريق بين الجماعات integroup team riding:** يهدف هذا الأسلوب في التطوير التنظيمي إلى مساعدة جماعتين فأكثر على تحسين علاقات اعمل فيما بينها، وبالتالي تحسين فعالية الجماعة. ويتم التركيز بصفة رئيسية على جماعات العمل (الإدارات والأقسام والشعب) التي تربطها علاقات عمل. وتعتمد الواحدة فيها على الأخرى في أداء أعمالها، وتكون جهود التغيير موجهه نحو نظامين فرعيين. خاص كل منهما بإحدى الجماعتين.

حينما يكون الجهد (التغير) متعلقاً بجماعتين فقط فيطلق على الأنشطة في هذا الجهد "أنشطة التفاعل بين الجماعتين" وإذا ما شمل أكثر من جماعتين فيطلق على الأنشطة مرآة المنظمة "organization mirroring" وفي هذه الأنشطة يحاول المستشار دفع الجماعتين او ممثليها للقيام بالأنشطة تساعد على زيادة وعي كل جماعة بشأن كيف تدرك وترى الجماعة الأخرى وكيف تنظر إليها الجماعة الأخرى. وفي ضوء هذا التفهم، يمكن أن يتطور حل المشكلات الجماعي لتحسين التنسيق بين الجماعات بحيث تدعم كل منها الأخرى بصورة أفضل على اعتبار أنها مكونات هامة في المنظمة ككل.

**4- أسلوب دلفاي:** حيث يستخدم هذا الأسلوب في عمليات التنبؤ والتخطيط المستقبلي أنطلاقا من المشاركة الجماعية لأهل الفكر والأختصاص وليس الفكر الوحدوي الأنفرادي، فمنطق هذة النظرية ما تبنته النظرية الجشتلطية لعلم النفس والتي تؤكد على أن وضوح الصورة الكلية للشئ لاتدرك ألا من خلال الكل وليس الجزء.

يقوم من خلالها الباحث بتحديد وعرض المشكلة بوضع تصور مستقبلي للتجديد التربوي المعاصر ومن بعدها يتم تحديد الهدف المنوي تحقيقة من أسلوب دلفاي ثم يصيغ الباحث سؤالين أو أكثر لاستبانة مفتوحة بحيث يحدد نوع الخبراء المطلوبين في تلك الدراسة كـ "عينة قصدية " يوزع الباحث بعد ذلك استبانة الدراسة على العينة القصدية و يجمع من بعدها البيانات بحيث يضع تصور مستقبلي للتطوير التنظيمي في المؤسسة التربوية.

**5- أسلوب الخريطة التربوية:** وهي عبارة عن أسلوب حديث وتشخيص علمي للعملية الإدارية وفي ذلك منطقة معينة من حيث الإمكانات والموارد المتاحة في زمن معلوم للتعرف على الاحتياجات المستقبلية المتوقعة للتعلم في ضوء الظروف الإجتماعية والإقتصادية والتوقعات السكانية بدولة ما.

أي أنها خطة مستقبلية أدارية تسعى الى تجسيد التطور التنظيمي في الوقت الحالي والمستقبلي والأطار التطبيقي منه.

أ. تشخيص الواقع الراهن للتطوير التنظيمي "تحديد الهدف المرجو منه"

ب. التنبؤ المستقبلي بأزدياد أعداد الخريجين والعاملين في المؤسسات الإدارية على المستوى الخاص و العام.

ج. تقدير الأحتياجات المادية والمعنوية للتطوير التنظيمي.

د. مقارنة الأمكانات والموارد المتاحة بالاحتياجات التي يتطلبها

ه. التطوير التنظيمي ضمن الوحدة الجغرافية الواحدة.

و. وسائل التطوير التنظيمي على مستوى الفرد:

إن محور الاهتمام في هذه الوسائل والأساليب هو الفرد. والتأكيد هنا على الزيادة فعالية الفرد في المنظمة. وتركز هذه الوسائل على بعدين أو عنصرين رئيسين هما: أداء العمل، ورضى الفرد عن العمل. وتتفاوت هذه الأساليب والوسائل من حيث محور تركيزها.فبعضها يركز على القضايا والجوانب الشخصية البحتة، والبعض الأخر يركز على جوانب محددة في عمل الفرد ووظيفته. ومن أهم هذه الوسائل:

1. تدريب الجماعة/الحساسية. T-Groups(sensitivity training)
2. تدريب المديرين Management training
3. التفاوض حول الأدوار role redesign
4. إعادة تصميم العمل job redesign
5. التخطيط الوظيفي Career planning
6. التدريب والإرشاد Coaching and counseling
7. أنشطة فنية اجتماعية Techno structural activities

وسنتطرق فيما يلي بإيجاز لكل منها:

**1- التدريب المخبري /تدريب الحساسية:** يعتبر التدريب المخبري احد المنابع الرئيسة للتطوير التنظيمي. ويهدف إلى زيادة فاعلية التفاعل التبادلي بين الأفراد من خلال:

(1) تطوير الوعي بالذات self وawareness .

(2) الحساسية نحو الآخرين ونحو عمليات التفاعل بين الأفراد.

(3) اكتساب مهارات جديدة في معالجة الموقف الاجتماعي.

في بداية استخدام هذا الأسلوب. كان الأفراد الذين يشاركون في هذا التدريب أفراد غرباء لم يسبق لهم أن التقوا من قبل. وانتقل الاهتمام فيما بعد إلى جماعات العمل. حيث يجتمع أفراد الجماعة بدون أن يكون هناك أي جدول بالموضوعات التي ستناقشها ويعمل المستشار على تشجيع كل فرد في الجماعة على التعبير عن مشاعره واهتماماته، والاستماع والاهتمام بالمشاعر والاهتمامات التي يعبر عنها الآخرون.

أما بخصوص فعالية هذه الوسيلة، فقد أشارت معظم الدراسات بأن الأفراد نتيجة للتدريب، يطورون مرونة في سلوكهم العملي، ومزيداً من الانفتاح، ومهارات الإصغاء، واعتمادية أقل من الآخرين، وبصورة عامة، فعالية اكبر في التفاعل التبادلي بين الأفراد، ولكن هذا الأسلوب يتطلب مستشاراً /منسقاً ذا مهارة عالية لتوجيه الجماعة، نظراً لاحتمال تطورعلاقة شخصية جداً بين الأفراد في التعبير عن المشاعر والاهتمامات والاستجابة للغير.

**2- التدريب والإرشاد coaching and counselin:** وهذه أنشطة مستمرة في المنظمة تهدف إلى مساعدة الأفراد على التكيف من واقع المنظمة، وبخاصة أثناء تنفيذ جهود التطوير التنظيمي. وهنا يحاول المستشار العمل مع الأفراد لمساعدتهم على:

أ. التعرف على أهداف التعلم.

ب. أن يتعلم كيف يرى الآخرون سلوكهم.

ج. تعلم أنماط سلوكية جديدة ليروا إن كانت هذه تساعدهم على تحقيق أهدافهم بصورة أفضل.

ومن الملامح الرئيسة لهذا النشاط:

(1) التغذية الراتجعة من الآخرين للفرد لا تتضمن أي تقويم.

(2) الاستكشاف المشترك للبدائل السلوكية.

**3- تدريب المدراء وتأهيلهم management training:** تهدف هذه الأنشطة إلى تحسين المهارات القيادية لدى الأفراد وبالتالي زيادة فعاليتهم. وهذا امر هام لما للقائد من دور وتأثير كبيرين في اداء العاملين لعملهم.ورضاهم عن العمل وبالتالي يمكن أن ينتج عن تحسين مهارات المديرين آثار ايجابية تمتد إلى أجزاء المنظمة المختلفة.

**4- التخطيط الوظيفي career planning:** تهدف هذه الجهود إلى مساعدة الإفراد على تخطيط شؤون حياتهم وبالتحديد المهنية والوظيفية، وسبل

تحقيقها، وتحقيق نوع من التوافق والمواءمة بين أهداف الفرد والفرص الوظيفية/ المهنية في المنظمة، ودمج تطلعات الإفراد نحو النمو والتطور في جهود التطوير التنظيمي.

ليس غريباً أن تجد كثيرا من الناس يهتمون بشؤون حياتهم الوظيفية المهنية المستقبلية بعد التحاقهم بالعمل في المنظمات المختلفة، ويتمثل هذا الأسلوب في أنشطة منظمة تتم بجهد مشترك فيما بين الموظف ورئيسه المباشر بمساعدة مستشار.

**5- إعادة تصميم العمل job redesign:** تشكل الوظائف التي يؤديها الأفراد في المنظمات لبنات البناء في البناء التنظيمي للمنظمة. وينظر إلى إعادة تصميم العمل على انه وسيله وليس غاية في ذاته، ويتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد درجة نطاق/مدى العمل (مدى الحرية والاجتهاد والاستقلالية في العمل) وعلاقات العمل، ومتطلبات العمل، بشكل موضوعي، على وفق متطلبات المنظمة وكذلك الحاجات والرغبات الشخصية والاجتماعية للفرد الذي سيؤدي العمل.

- وهناك عدة مناهج /مداخلة لتصميم العمل ومنها:
- التدوير الوظيفي
- تكبير العمل
- إثراء العمل
- نسق النظام الاجتماعي- الفني
- إدارة الجودة الشاملة
- الإدارة بالأهداف

وقد نالت إستراتيجية إثراء العمل اهتماما كبيرا بين أوساط المهتمين بالتطوير ألمنظمي لكونها تؤكد على تصميم العمل بحيث تتوافر في العمل الخصائص الذاتية إلى تحقق دافعية عالية لدى الفرد. ومن هذه الخصائص تنزع المهارات، والاستقلالية والتغذية الراجعة وغيرها.

ويهدف إعادة تصميم العمل باعتباره وسيلة للتطوير المنظمي إلى تحقيق التوافق الأنسب بين متطلبات العمل والمنظمة من ناحية وحاجات ورغبات الفرد ودوافعه من ناحية أخرى. وتتضمن هذه الوسيلة:

(1) تحليل الخصائص الجوهرية للوظيفة (فئة الوظائف).

(2) تحليل حاجات وقدرات الأفراد القائمين بهذه الوظائف.

(3) اتخاذ الإجراءات لتعديل خصائص العمل بما يثري العمل أو يبسطه وبالتالي يتوافق إلى درجة كبيرة مع حاجات وافضليات الفرد.

**6- تفاوض وتحليل الأدوار role redesign:** لكل فرد عامل في أي منظمة دور تمليه عليه وظيفته التي يشغلها، ويلازم هذا الدور نمط سلوكي معين، وليس غريبا أن نجد كثيراً من الأفراد العاملين في المنظمات لا يدركون بشكل واضح ماهية النمط السلوكي الذي يتوقعه الآخرون منهم، كما أنهم قد لا يدركون أنفسهم وغيرهم ماهي السلوك المتوقع من الآخرين للمساعدة على انجاز إعمالهم.

وتهدف هذه الوسيلة في التطوير التنظيمي إلى توضيح ما يتوقع من الإفراد أن يقدموه أو يتلقوه من بعضهم البعض في علاقاتهم الوظيفية. وطالما أن الأدوار تتغير وهناك تغيرات بين الأفراد فإن التفاوض بشأن الأدوار يمكن أن يكون وسيلة هامة في تحقيق التفاهم حول المهام والواجبات بين الأفراد في المنظمة. وتنطبق هذه الوسيلة بشكل خاص على فرق العمل/الجماعات الجديدة، ويمكن أن تكون مفيدة أيضا في الجماعات التي يسود أدوارها الغموض والالتباس. وتستند هذه الوسيلة إلى الاعتقاد بأن التقرير الجماعي لمتطلبات الأدوار بين أعضاء الفريق. متضمناً التطوير المشترك للمتطلبات من قبل جميع الأعضاء، سيؤدي إلى سلوك متبادل منتج ومرضي.

ومن بين الوسائل المستخدمة في التغيير التنظيمي على مستوى الفرد أيضا: التفاعل transactional analysis ونافذة جوهاري، وتركز هاتان الوسيلتان على اتجاهات الأفراد وأنماط سلوكهم في بيئة العمل، وفيما يلي إيضاح مبسط لكل منهما:

**1.تحليل التفاعل التبادلي:** مع أن معظم خبراء التطوير التنظيمي ،ولكنهم يعتبرونه أداة نافعة لمساعدة الناس على تعميق تفهمهم لأنفسهم وتأثيرهم على الآخرين ويستند هذا الأسلوب إلى أن أي إنسان لديه ثلاث حالات من "الانا" في نفس الوقت وهي حالة الراشد/الناضج adult، وحالة الأب"parent" وحالة الطفل "child" وتهدف الوسيلة إلى تطوير حالات الرشد والنضج لدى الناس والتفاعلات المكملة لبعضها البعض.

ولا تقتصر هذه الوسيلة على التطوير التنظيمي، بل يستخدم أيضا في الإرشاد، وتحليل ديناميكية الجماعات، والاتصالات التبادلية بين الأفراد.

**2. نافذة جوهاري:** تركز هذه الوسيلة على أهمية الاتصالات في فعالية الجماعات. ونسب هذا النموذج إلى Harry Ingham و Joseph luft ويتكون نموذج جوهاري من أربعة أجزاء خلايا وذلك استناداً إلى تفاعل مصدرين للمعلومات وهما (1) الفرد ذاته (2) الغير.

**نافذة جوهاري**

**التغذية الراجعة**

**معروف لدى الفرد** **غير معروف لدى الفرد**

| لمنطقة المكشوفة<br>**Public area (open)** | المنطقة العمياء<br>**Blind** |
|---|---|
| المنطقة المغلقة<br>**Closed** | المنطقة غير المعروفة<br>**Unknown /undiscovered** |

ويسعى هذا النموذج إلى تحسين الاتصالات والتبادلات من خلال توسيع المنطقة المكشوفة، وكما يتضح من الشكل فان تحرك الفرد على المحورين (أفقيا ورأسياً) يساعده على تغيير نمط سلوكه التبادلي مع الآخرين، إذا ما تمت زيادة المعلومات في المنطقة المكشوفة أو المشتركة.

*　　*　　*



# الفصل العاشر

## تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي
## في المؤسسات الإدارية

# الفصل العاشر

## تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المؤسسات الإدارية

مظاهر حديثة للتطوير التنظيمي في المؤسسات الإدارية




الهندرة الإدارية

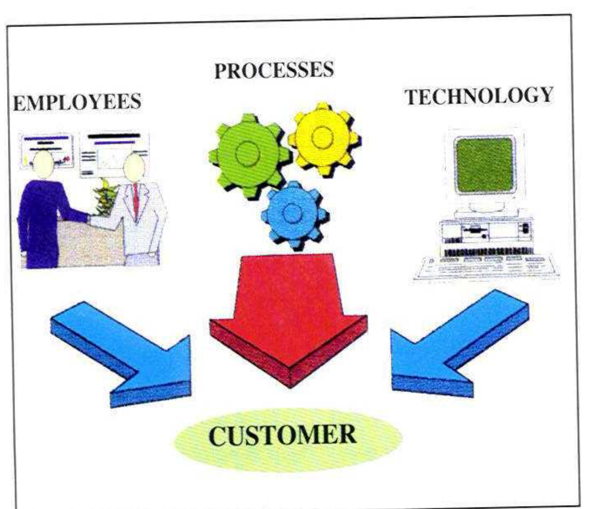
(الهندسة الإدارية)

**الهندرة Engineering:**

قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على إسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمةالعربية لكلمتي (BusinessReengineering)، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة

صريحة الى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

لقد اعتاد الكثير منا على الذهاب الى عملة يوميا وممارسة المهام والمسؤوليات المناطة به سواء كانت على شكل خدمات للجمهور أو أعمال إدارية وتشغيلية وغير ذلك، ولكن هل حصل إن توقف الواحد منا لفترات محدودة وسأل نفسه لماذا أقوم بهذا العمل ؟ وما فائدة هذا العمل للعميل أو المستفيد الأخير من الخدمة أو العمل ؟ هل ما أقوم به ذو قيمة مضافة تساعد في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة التي أعمل بها؟ وإذا كانت الإجابات بنعم فتابع الأسئلة وأسأل هل هناك طريقة أفضل لتقديم هذه الخدمة أو القيام بهذا العمل؟




إن هذه الأسئلة على بساطتها في غاية الأهمية وهي القاعدة الأساسية التي ينطلق منها مفهوم الهندرة والتي تسعى الى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر، عصر السرعة والثورة التكنولوجية.

ولعل من المناسب أن نورد هنا قصة طريفة وواقعية حصلت في أحد الشركات المحلية وتتدل على أهمية المراجعة الدورية وضرورة التفكير فيما نقوم به من أعمال رتيبة، وقد بدأت القصة عندما قام أحد المستشارين بالشركة بمراجعة أنشطة ومهام أحد الأقسام بالشركة حيث يقوم العاملون في هذا القسم بتسجيل كافة البيانات المتعلقة بقطع الغيار المستوردة في دفاتر للتسجيل يتم حفظها بصفة دورية

رتيبة، وعند سؤال العاملين لماذا يقومون بهذا التسجيل؟ كانت الإجابة التقليدية بعد قليلا من الحيرة والذهول إنه طلب منا القيام بهذا العمل منذ التحاقنا بهذا القسم وعليك سؤال المشرف فهو أدرى بالسبب. وكانت المفاجأة تكرار الحيرة والذهول لدى مشرف القسم، وبالتحري والإستقصاء لمعرفة جذور هذا العمل إتضح أن هذه الشركة قد ورثت نظامها الإداري من قبل شركة أجنبية ينص النظام في بلدها أن يتم التسجيل بهذه الصورة ليتم مراجعة وفحص هذه السجلات بصفة دورية من قبل موظفي مصلحة الضرائب بتلك البلد، بينما نحن في بلد ليس به ضرائب، أو محصلي ضرائب ولكم أن تتخيلوا مدى الهدر في الوقت والجهد والقوى البشرية الذي نجم عن هذه الممارسة الروتينية والتقليدية للأعمال والمسؤوليات دون مراجعة أو إعادة تفكير، وهو ما تسعى الهندرة الى تحقيقه ليقوم العاملين بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع اليها.

كما يجدر بنا ونحن بصدد الحديث عن الهندرة أن نتطرق الى أحد قواعد الفكر الإبداعي وهي قاعدة الخروج من الصندوق (Out Box) والتي تنادي العاملين الى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرتابة والنظر الى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا.

إن رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة في العالم أجمع، وقد أظهرت نتائج مسح عالمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهندرة كانت على رأس قائمة الجهود التي بذلتها الشركات والمنظمات المختلفة لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، ويكفي أن نعرف أن مجموع ما صرفته الشركات الأمريكية فقط لمشاريع الهندرة خلال هذا العقد قد تجاوز الخمسين مليار دولار أمريكي، وهو استثمار كبير قامت به الشركات لقناعتها بأن العائد على هذا الإستثمار سيكون أكبر بكثير وهو ما تحقق فعلا لكثير من الشركات. ولا عجب أن قيل أن التغيير ثابت وهي جملة صحيحة وصادقة بكلمتين متناقضتين فالتغيير شمل كل جوانب الحياة العملية إبتداء من العميل ومرورا

بالمنافسين وإنتهاء ببيئة العمل المحيطة بنا، ففي ما يخص العميل أو الزبون كما يسميه البعض لا يختلف اثنان أن عميل اليوم ليس عميل الأمس، فعميل اليوم كثير المطالب واسع الإطلاع، صعب الإرضاء، سهل الفقدان، إرجاعه والإحتفاظ به مكلف وما هذا إلا نتيجة طبيعية للثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي زادت من ثقافة العميل بالمنتجات والخدمات من حوله كما أن المنافسة الشديدة في أسواق اليوم جعلت الحاجة في التغيير المستمر ضرورية ولازمة من أجل البقاء والإستمرار.

أما رياح التغيير التي تجتاح بيئة وأسواق العمل محليا ودوليا فحدث ولا حرج، فالعولمة وإتفاقيات التجارة الحرة والتوجه الى الخصخصة وحرب الأسعار وقصر عمر المنتج والخدمات في الأسواق نتيجة التطوير والإبتكار المستمر يجعل الطريق صعبا أمام الشركات التقليدية والرافضة للتغيير نحو الأفضل. وهنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة التي تساعد الشركات على مواجهة هذه المتغيرات وتلبية رغبات وتطلعات عملائها في عصر لا مكان فيه للشركات والمنظمات القابعة في ظل الروتين والبيروقراطية الإدارية مع النظر الى العملاء من برج عاجي مكدس بالأوراق والمعاملات والإجراءات المطولة التي أكل الدهر على بعضها وشرب.

ونختتم الحلقة الأولى من سلسة هذه المقالات حول الهندرة بالتطرق الى تعريف الهندرة والتعرف على عناصرها الأساسية، ولعل أشهر وأبسط تعاريف الهندرة هو التعريف الذي أورده مؤسس الهندرة مايكل هامر وجيمس شامبي في كتابهما الشهير (هندرة المنظمات) والذي ينص على النحو التالي (الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات.

لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل).

ولتبسيط هذا التعريف فإنه يمكن ملاحظة إشتماله على أربعة عناصر أساسية وهي :

1. إعادة التفكير بصورة أساسية (Fundament Rethinking) وقد تطرقنا الى هذا الأمر.

2. إعادة التصميم بصورة جذرية : فالهندرة تسعى الى حلول جذرية لمشاكل العمل لا حلول سطحية ومؤقتة.

3. نتائج تحسين هائلة : فالهندرة تسعى الى نتائج هائلة من التحسين في مقاييس الأداء المختلفة ولا تكتفي بالتحسين الطفيف للأداء.

4. العمليات الرئيسية (Processes): وتتميز الهندرة بتركيزها على العمليات وليس الإدارات أو المهام فقط، فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسة الإجراءات المتعلقة بالعمل إبتداء من طلب العميل وإنتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مرورا بكافة الأقسام والإدارات ذات العلاقة بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المنظمات.

**نحو هندرة المؤسسات :**

صرف أكثرمن 50 مليار دولار أمريكي للهندرة ... ماهي الهندرة ؟

**مهارات الهندرة Reengineering :** قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (BusinessReengineering)، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير: (هندرة المنظمات).

ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة الى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.

* * *



# الفصل الحادي عشر

## ظاهرة توطين الوظائف في المملكة العربية السعودية

# الفصل الحادي عشر

## ظاهرة توطين الوظائف في

## المملكة العربية السعودية

**مقدمة :**

تشهد بيئة العمل في الوقت الحاضر العديد من التغيرات المتسارعة في شتى المجالات الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية. لذا يعد التغيير ضرورة من ضروريات هذا العصر الذي نعيش فيه. وأحد تلك التغيرات في بيئة العمل في السعودية عملية توطين الوظائف. ويتوقف نجاح وفعالية عملية توطين الوظائف على استخدام الأساليب العلمية لتشخيص ومعالجة الظاهرة بدلاً من الاعتماد على الآراء والتجارب الشخصية. ويعد مفهوم التطوير التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية والتي يمكن الاستفادة من تطبيقاته لتشخيص وتنفيذ عملية توطين الوظائف بأسلوب تدريجي ومنهجي. لذا فنحن بحاجة ماسة لمعالجة قضية توطين الوظائف بأسلوب ورؤية مختلفة لكي يمكن تفعيل سياسات وممارسات توطين الوظائف وتوعية القائمين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية بالأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة للاستفادة منها في إدارة عملية التوطين.

وفى هذا الإطار، تهدف الوحدة إلى إلقاء الضوء على مفهوم التطوير التنظيمي كأداة يمكن تطبيقها بطريقة علمية لتشخيص وتنفيذ برامج توطين الوظائف.

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم طرح المعلومات على النحو التالي:

**رؤية في التطوير التنظيمي بالسعودية (مفهوم التوطين) :**

**1- مفهوم توطين الوظائف:**

حيث سيتم التطرق لمفهوم وماهية توطين الوظائف في ظل منهجية التطوير التنظيمي.

**مفهوم توطين الوظائف:** لا يوجد تعريف محدد لمفهوم توطين الوظائف، ولكن بالنسبة لمنشآت القطاع الخاص فالطريقة التي يتم بها تحديد مفهوم توطين الوظائف ستؤثر بطريقة واضحة على كيفية إدارة توطين الوظائف. وبالنسبة لورقة العمل هذه فعملية توطين الوظائف يمكن أن تأخذ محوريين أساسين:

**المحور الأول:** يتعلق بعملية الإحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة الأجنبية. وقد ترتكز عملية التوطين على عملية الإحلال داخل المنشآة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو خارجياً من خلال اختيار وتعيين عمالة مواطنة في الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية. وترتبط عملية الإحلال ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط للموارد البشرية.

**المحور الثاني:** يركز على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والرواتب والمكافآت وتدريب العمالة المحلية للتهيؤ للعمل بمنشآت القطاع الخاص.

**معوقات توطين الوظائف:**

أوضحت العديد من الدراسات أن عملية توطين الوظائف في المملكة العربية السعودية تعاني العديد من المعوقات ( الغرف التجارية والصناعية بالرياض 1402، 1413؛ فتحى 1413؛ الغيث والمعشوق 1417؛ السلطان 1419). ويمكن تصنيف تلك المعوقات لمعوقات خارجية ومعوقات داخلية خاصة بالبيئة الداخلية للمنشآة.

أما العوامل الخارجية فتتصف بشكل عام بأنها تقع خارج سيطرة المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة على أعمال المنظمة. وتشمل المتغيرات والقوى الخارجية، كالظروف الاقتصادية، الاعتبارات القانونية والسياسية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجيا.

العوامل الداخلية للمنظمة. تتصف وهذه العوامل بأنها تقع ضمن نطاق سيطرة المنظمة. وتشمل المتغيرات الداخلية كثقافة المنظمة، الهياكل التنظيمية، السياسات والإجراءات، وموارد وإمكانيات المنظمة.

ونورد فيما يلي بشكل موجز لأهم المعوقات، والتي أوردتها الدراسات السابقة:

1. ضعف الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.
2. غياب الاستقرار الوظيفي لأسباب مختلفة.
3. ضعف تأهيل العمالة المحلية.
4. عدم ملائمة مخرجات التعليم لاحتياجات السوق.
5. ضعف إنتاجية العمالة المحلية.
6. طول فترة العمل اليومي.
7. ضعف الحوافز والرواتب.
8. تكلفة العمالة المحلية.
9. أنظمة العمل والتأمينات.

من خلال الاستعراض السابق للمعوقات التي تواجه توطين الوظائف، يتضح الحاجة لتبنى منهج إدارى متكامل يمكن أن تحدث من خلالها تغييرات مخططة تأخذ الأسلوب التدريجي للتعامل مع تلك المعوقات مما يجعلها أكثر تلائما مع التغيرات البيئية المتسارعة.

**مفهوم التطوير التنظيمي في ضوء توطين الوظائف :**

يعد التطوير التنظيمي مدخلاً حديثاً لتشخيص المشكلات الإدارية وتنفيذ برامج للتغيير التدريجي المخطط مستنداً للمعرفة بالعلوم السلوكية.

فكما عُرف التطوير التنظيمي سابقاً بأنة " جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الادارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية".

حيث حدد من خلال هذا التعريف، ثلاث عناصر أساسية للتطوير التنظيمي:

1. التطوير التنظيمي عملية مخططة، طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل. ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.

2. تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الادارة العليا بالاستعانة لمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها.

3. يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.

**توطين الوظائف ومجالات التطوير التنظيمي في ظل توطين الوظائف :**

كما أوضحنا سابقاً، فهناك حاجة ماسة لتبنى منهج أدارى متكامل مخطط للتعامل مع قضية توطين الوظائف. وتتميز جهود التطوير التنظيمي بإمكانية تطبيقها والاستفادة منها في تشخيص وتنفيذ برنامج لتوطين الوظائف.

**مجالات التطوير التنظيمي:**

1. مجال النظم والإجراءات.
2. مجال الأنشطة.
3. مجال الهياكل التنظيمية.
4. مجال الموارد البشرية. ويقصد بها العمليات المتعلقة باستقطاب الأفراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنشأة والفرد. لقد ظلت تلك الحلقة مفقودة خلال السنوات الماضية في مناقشتنا ودراستنا المتعلقة بعملية

"سعودة" الوظائف، مما أدى إلى عدم فاعلية الطرح والتطبيق. وتم تناسى العوامل البيئة الداخلية لمنظمات القطاع الخاص والتي أثرت ولا زالت تؤثر على فاعلية توطين الوظائف. وقد أحدث عدم الاهتمام والتركيز الفعلي على تلك العوامل والتي من أهمها (نظرة واتجاه ملاك القطاع الخاص نحو العمالة الوطنية، سياسات وممارسات التوظيف، ضعف التهيئة والتدريب، غياب التقويم الموضوعي للأداء، وضعف الرواتب والحوافز) عقبة في سبيل توطين الوظائف. سنركز خلال هذه الورقة على بعد البعد لمتعلق بثقافة المنظمة وعملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي لأهميتهما في السراع بجهود توطين الوظائف.

**ثقافة المنظمة:**

وفقاً لعديد من الباحثين تحد ثقافة المنظمة الأهداف والغايات التي تسعى المنشآة لتحقيقها، أسلوب وطرق أداء العمل، قيم ومعتقدات وسلوك العاملين، والأسلوب الذي يتعامل به الأفراد داخل المنظمة مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية.

وتتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.

وتشكل ثقافة المنظمة "العقل اللاوعي " من خلال نظرة الإدارة لبيئتها الخارجية، وكيفية تحليل التغيرات في بيئتها، والاستراتيجية المتبعة للتهيؤ والتكيف مع تلك التغيرات، والأسلوب المتبع لإدارة التغيير التنظيمي.

والبيئة الإيجابية هي البيئة التي تثمن وتقدر أهمية العنصر البشرى. فان هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية، هما:

1. **النموذج الصارم "Hard".** يركز النظام الصارم لإدارة الموارد البشرية على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. وفى

هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية لتوجيه أهداف واستراتيجيات المنظمة .

لذلك، فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

2. **النموذج السهل " Soft ".** يركز النظام السهل لإدارة الموارد البشرية على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة، بينما يعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل والتي تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات كالتدريب، الاتصال والمشاركة، وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. وفقاً لهذا النموذج، تتعامل المنظمة مع العاملين كمورد . ويشكل إبداع، ولاء ومهارات العنصر البشرى الميزة التنافسية للمنشاة.

الجدول التالي لتمييز النموذج الصعب من النموذج السهل لإدارة الموارد البشرية.

| النموذج الصعب | النموذج السهل |
|---|---|
| العاملين كتكلفة | العاملين كمصدر |
| الاهتمام بالسوق | الاهتمام بالبشر |
| الإذعان | الولاء |
| التحكم والرقابة | التعاون |
| عقلاني | التفاوض |

تلعب قيم واتجاهات الادارة العليا دورا أساسيا في التأثير على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية. يعد كتاب ماكجروجر"The Human Side of Enterprise " الجانب الإنساني للمنظمة قاعدة فلسفية هامة لوجهة النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال.

فقد قام ماكجروجر بتقديم مجموعتين متناقضتين من الافتراضات والتي تتعلق بالأفراد العاملين في المنظمات. وأوضح ماكجروجر بشكل" جلى بان معتقدات وتوقعات أصحاب العمل تؤثر بشكل كبير على ممارستهم لعملهم كما تؤثر كذلك على أسلوب إدارة الموارد البشرية.

| **الافتراضات التي قدمها ماكجروجر لعلم الإدارة والمتعلقة بالعنصر البشرى.** | **افتراضات القطاع الخاص حول العمالة الوطنية** |
|---|---|
| نظرية (X ): وقد بنيت على افتراضات سلبية ومتشائمة<br>1. معظم الأفراد كسولين ولا يحبون العمل ويتجنبون ادائة.<br>2. يتطلب الأفراد رقابة وأشراف عندما يعملون<br>3. معظم الأفراد لابد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب قبل قيامهم بالعمل.<br>4. معظم الأفراد يفضلون أن يتم توجيهم ويميلون إلى تجنب المسئولية، ولديهم مستوى طموح منخفض. | 1. العمالة الوطنية أقل انضباطاً من العمالة الأجنبية.<br>العمالة الأجنبية اكثر استقراراً في العمل من العمالة الوطنية.<br>2. العمالة الأجنبية أكثر إنتاجية من العمالة الوطنية.<br>3. العمالة الوطنية اقل جدية في العمل من العمالة الأجنبية.<br>4. العمالة الأجنبية اكثر احتراماً لأنظمة العمل من العمالة الوطنية.<br>5. العمالة الأجنبية أقدر على التكيف مع ظروف وبيئة العمل في القطاع الخاص من العمالة الوطنية.<br>5. العمالة الوطنية أكثر غياباً عن العمل من العمالة الأجنبية.<br>6. تتميز العمالة الأجنبية بأن مستوى المهارة والخبرة أفضل من العمالة الوطنية. |

ومن الجدول السابق، يتضح تغليب نظرية " x " عند تقييم العنصر البشرى المحلى، وتنطلق تلك الفلسفة على جهل مطبق بمفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية المحلية بشكل خاص. وقد شكل ذلك النمط من الافتراضات والمعتقدات والسلوك عقبة في تحقيق السعودة الفعالة على مدى العقدين الماضيين.

وشكلت عنصر طرد للأفراد الراغبين الالتحاق بالقطاع الخاص، مع توفر القدرة والرغبة للقيام بالأعمال التي يقوم بها العنصر الأجنبي. ويلاحظ كذلك أن أغلب الدراسات يتم مقارنة العمالة الوطنية من العمالة الأجنبية.

وترتكز فلسفة بعض منظمات الأعمال على أساس أن القوى العاملة الوطنية تتميز بصفات سلبية لا تؤهلها للعمل أو حتى الالتحاق بوظائف في منظمات قطاع

الأعمال وقد شكلت تلك الفلسفة أهم العقبات الجوهرية للاستفادة من إدارة الموارد البشرية ومن ثم عدم فاعلية السعودة في السنوات الماضية. ويطلق على تلك الفرضية " فرضية X "، وتنظر فرضية X للعنصر البشرى على أساس أنه كسول، لا يحب العمل، غير منتج، يحتاج للتهديد والعقاب لأداء العمل، يفضل أن يتم توجيهه، لا يحب تحمل المسئولية، ويجب مراقبته عندما يؤدى عملة.

وقد تم برمجة العقل الذهني لبعض رجال الأعمال على سلبية القوى العاملة الوطنية، بحيث تقوم اعتقاد تهم على الأسس التالية:

1. أن توظيف أو استقطاب القوى العاملة الوطنية سبب في عدم كفاءة المنظمة وقد يؤدى لتقليل الأرباح أو الخسارة.

2. أن بيئة وطبيعة العمل في القطاع الخاص لا تتلاءم مع قدرات وسلوكيات الفرد السعودي.

3. أن مؤهلات وقدرات وخبرات القوى العاملة الوطنية لا تتناسب مع احتياجات القطاع الخاص ومن ثم لا تؤهلها للعمل في منظمات القطاع الخاص.

فأسلوب ونمط الادارة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر وجد أصلا للعمل في بيئة تتميز بالثبات والاستقرار، وتلك الأنماط الإدارية في الواقع قد لا تكون ملائمة لاحتياجات وتطلعات منظمات الأعمال والتي تركز على خدمة العميل، جودة الخدمة، تقليل التكاليف، المنافسة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الادارة. فالممارسات الإدارية السابقة والتي صممت أصلا للتحكم في بيئة العمل الداخلية، وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية فقدت جدواها وفاعليتها مع تغير الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، لذا لابد لمنظمات قطاع الأعمال من إعادة التفكير في أسلوب إدارة عملية توطين الوظائف بعقلية ونظرة تتلاءم مع المتغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية. وبكل تأكيد لا يمكن إدارة عملية توطين الوظائف بالأسلوب والممارسات التي كان متبعة في فترة السبعينات

والثمانينات ميلادية، لذا لابد لأصحاب منظمات القطاع الخاص الإحساس والقناعة بأهمية تغيير الأسلوب الادارة المتبع لعملية توطين الوظائف. ومن هنا تأتى أهمية تبنى مفهوم التطوير التنظيمي كأسلوب أداري حديث لحل المشكلات الإدارية.

**التطبيع الاجتماعي التنظيمي:**

تتصف العلاقة بين الفرد والمنظمة بالعلاقة التبادلية، فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال اختيار أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، والفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال اختيار المنظمة التي تحقق طموحاته المهنية. وتعتبر عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي جزء لايتجزاء من الأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة، ويستلزم نجاحها الكثير من الأعداد والتخطيط. وتهدف عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي في مراحلها الأولية لمساعدة الموظف حديث التعيين للتكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة. فبعد أنظمام الفرد للمنظمة تبدأ عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تغيير توقعات افرد واتجاهاته وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف الفرد والمنظمة. ولا شك أن الاهتمام بعملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي يشكل عنصرا أساسيا لنجاح وتفعيل عملية التوطين.

وتهدف التهيئة الأولية للموظف الحديث التعيين الأهداف التالية:

- تقليل درجة المخاوف والقلق لدى الموظف حديث التعيين.
- الإسراع في تكوين انطباع إيجابي تجاه المنظمة.
- الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي لم يتم التطرق لها خلال فترة الاختيار.
- بناء توقعات واقعية عن طبيعة الوظيفة التي سيلتحق بها.

وقد عرف (Louis،1980) التطبيع التنظيم الاجتماعي بأنها " العملية التي يمر بها الفرد لكي يتعلم المعارف والقيم والاتجاهات، وأنماط السلوك المتوقعة والتي تمكنه من القيام بدورة والمشاركة كعضو في المنظمة".

حيث يحتاج الموظف حديث التعيين إلى الكثير من المعلومات والتي ستساعده لتفهم الأمور التالية:

- معايير وأسس الأداء في المنظمة.
- سياسات وإجراءات العمل في المنظمة (المنهجية العلمية).
- الفلسفة العامة للمنظمة وما تستند عليه من ثقافات موروثة (قيم، سلوك، تقاليد،معتقدات).
- السلوك الاجتماعي المتوقع لأفراد المنظمة.
- جماعات العمل داخل المنظمة وطبيعة تشكيلها.
- الأمور الفنية المتعلقة بطبيعة العمل.

**خصائص التطبيع الاجتماعي التنظيمي:**

تمييز عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي بثلاث خصائص:

1. ينظر إلى عملية التطبيع كعملية مستمرة ومنظمة محورها الفرد والمنظمة.
2. تهدف عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي إلى تغيير اتجاهات وسلوك ومعارف الفرد.
3. بروز أهمية التطبيع الاجتماعي التنظيمي كعملية ارتباطيه وتكاملية بين الفرد والمنظمة.

**عناصر التطبيع الاجتماعي التنظيمي:**

توضح أدبيات التطبيع الاجتماعي التنظيمي أن هناك عنصرين مهمين لعملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي:

1. عنصر الاكتساب: اكتساب الفرد لسلوك وقيم وعلاقات تنظيمية واجتماعية داخل المنظمة.
2. عنصر التعلم: تعلم الفرد المعارف والقيم التنظيمية وأنماط السلوك المرغوب بها داخل المنظمة.

**لماذا الاهتمام بعملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي:**

وتبرز أهمية التطبيع الاجتماعي التنظيمي في منظمات الأعمال لما له من تأثير على أداء المنظمة و أداء الأفراد، حيث يحقق التطبيع الاجتماعي التنظيمي فائدة مزدوجة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء.

- وفيما يتعلق بالمنظمة:

- الاهتمام بالتطبيع الاجتماعي يؤدى إلى تخفيض تكلفة العنصر البشرى وزيادة الإنتاجية.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.
- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها
- يوفر التطبيع الاجتماعي التنظيمي للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدى إلى انخفاض معدل دوران العمل، ورفع الروح المعنوية.

فيما يتعلق بالفرد:

- المساهمة في تطوير سلوكيات ومهارات جديدة للأفراد.
- تحقيق مصالح الفرد باختيار المنظمة المناسبة وذلك عن طريق توفير معلومات عن طبيعة الوظيفة.
- تنمى الإحساس والانتماء للمنظمة.

**القوى الدافعة للتغيير:**

تمارس جميع المنظمات أعمالها في إطار بيئة تؤثر وتتأثر بها، ولا يمكن لأي منظمة أن تنجز أعمالها بمعزل عن بيئتها المحيطة بها. وكما أسلفنا تواجه المنظمات العديد من مصادر القوى والضغوط والتي يكون مصدرها البيئة الخارجية. وقد تبنى مفهوم القوى الدافعة للتغيير Kurt Lewin هنالك قوى دافعة لعملية التغيير ، وهنالك أيضا قوى مضادة لعملية التغيير(Restracting Force). ولكي تتم

عملية التغيير المرغوب بها، لابد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى من القوى المضادة للتغيير. لذا ينبغي على القائمين على عملية التطوير التنظيمي أن يطرحوا العديد من الأسئلة الجوهرية قبل البدء بتنفيذ عملية تنفيذ عملية التغيير.

ومن تلك الأسئلة الجوهرية:

- ما القوى الدافعة للتغيير سواء كانت تلك القوى خارجية أو داخلية؟

- ما القوى المضادة للتغيير؟

**مراحل التطوير التنظيمي:**

وبما أنة تم تعريف التطوير التنظيمي كجهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، سنتطرق لمراحل التطوير التنظيمي. وفقاً لنموذج كيرت ليفن (1945) (ويلسون،1995) لتحليل عملية التغيير، تمر عملية التغيير الفعال بثلاث مراحل:

1. مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الادارة القديم Unfreezing.
2. مرحلة التغيير (Change).
3. مرحلة تبنى وتثبيت التغيير والمحافظة علية (Refreezing).
4. مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الادارة القديم.

المرحلة الأولى وفقاً لكارت ليفن تمثل مرحلة التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لابد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى وفى وضع أفضل من القوى المضادة للتغير. بمعنى آخر لا بد من وجود قناعة لدى إدارة المنشآة بعدم جدوى الوضع الحالى لسياسات وممارسات توطين الوظائف. وخلال هذه المرحلة لابد أن تقوم الإدارة بتشخيص القوى الدافعة لعملية التغيير، حيث يتم التعرف على الفوائد المتوقعة من عملية تبنى اجراءات جديدة لتوطين الوظائف وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير. وتلعب القيادة الإدارية دورا رئيسيا في توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبنى ثقافة تنظيمية تساند وتدعم

جهود التوطين، حيث تقوم القيادة الإدارية بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية توطين الوظائف للمنظمة والعاملين. ويتوقف نجاح عملية تنفيذ برنامج لتوطين الوظائف واستمراره على قناعة والتزام القيادات الإدارية؛ إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ برنامج لتوطين الوظائف في ظل عدم توفر قناعة بكفاءة وقدرة العنصر البشرى الوطني.

خلال هذة المرحلة لابد أن تقوم الإدارة بجهود حثيثة ومتواصلة لتغيير ثقافة المنظمة من خلال تنمية الإحساس بكفاءة واهلية العمالة المواطنة. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب ادارية عليا علامة بارزة لنجاح جهود التوطين. لذا قد نجد ان المنشآت التى عمدت لتوطين الوظائف القيادية فى وضع أفضل لدعم ومساندة عملية التوطين. فتوطين الوظائف الإدارية العليا يشكل مؤشر أيجابى لتوصيل رسالها مفادها أن المنشآة ملتزمة بجهود التوطين. الخطوة التالية تتعلق بأيجاد رؤية واضحة ومحددة لاسترتيجيات.

| الأسلوب القديم لإدارة توطين الوظائف | التغيير (النظرة الحديثة للتوطين) |
|---|---|
| 1. معاملة العنصر البشرى كمصدر تكلفة<br>2. النظرة السلبية للعمالة المواطنة من خلال التقليل من قدراتها وكفاءتها. | 1. معاملة العنصر البشر كعنصر استثماري.<br>2. النظرة الإيجابية للعمالة المواطنة من خلال تطوير وتنمية قدراتها ومهارتها. |

**مرحلة التغيير:**

مرحلة التغيير وتمثل سلسلة من التغيرات المتعلقة برؤية وأهداف واستراتيجية المنظمة وهياكلها التنظيمية. وخلال هذه المرحلة تحدد المنظمة أولوياتها في أحداث عملية التغيير التنظيمي، وقد تشمل أولويات المنظمة أحد العناصر التالية:

أ. الهياكل التنظيمية

ب. الموارد البشرية

ج. العمليات والإجراءات والمهام.

خلال هذه الفترة لابد أن تضع القيادات الإدارية الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويعتبر تحديد رؤية إدارة التغيير والأولويات. وتقع مسؤولية تحديد الرؤية بالدرجة الأولى على القيادات الإدارية حيث يتم تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة خلال فترة زمنية قادمة.

**العولمة والتطوير التنظيمي:**

جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التجارة والاقتصاد، 16- 18 نوفمبر 1997، العين، طلال أبوغزالة

ورقة عمل نوقشت في جامعة الأمارات وهي بعنوان" نحو عولمة مهنة المحاسبة" وهي المظاهر الحديثة للتطوير التنظيمي في المؤسسات الإدارية

العولمة، وتنسيق المعايير المحاسبية والاعتراف المتبادل بالمؤهلات المحاسبية

فلو سأل سائل: ما هي الكلمة التي تعتبر ابلغ تعبير عن الاتجاهات والتيارات السائدة في العالم في الوقت الحاضر؟ اعتقد أن الجواب الصحيح هو كلمة " العولمة". إن تقلص حجم العالم، بالمعنى المجازي طبعا، أدى إلى السعي نحو العولمة بشكل لا مفر منه. وتعلمون بطبيعة الحال ان العالم بدأ بالتقليص مع تطور وسائل النقل من السيارة إلى الطائرة، إلا أن النقلة الحقيقة جاءت بفعل الثورة المذهلة في عالم الاتصالات، الأمر الذي أدى إلى اتصال العالم بعضه ببعض بسرعة تخطف الأنفاس. وقد اتخذت الاتصالات أشكالا متعددة مثل أجهزة الفاكس والهواتف الخلوية والأقمار الصناعية والكمبيوتر وما إلى ذلك، ولكنها تصب جميعا في قناة واحدة هي تسيير الاتصال. ولعل اكبر ظاهرة تمثل ثورة الاتصالات وجوهرها الواحد رغم تعدد القنوات هي ظاهرة الإنترنت Internet. فقد ساهم الإنترنت في ربط العالم المعاصر بشكل لم يخطر على بلا أحد مهما جنح به الخيال، حتى منذ عشرين عاما. لقد عمل الإنترنت، وما يتصل بها من وسائل تقنية، على تقليص المسافات بين الناس بشكل لا مثيل له في تاريخ البشرية، بطبيعة الحال فإن الإنترنت ليست مجرد واسطة اتصال تربط الناس والأماكن، وإنما هي أداة ليسر وتدفق المعلومات، وهو الهدف النهائي للاتصال

بالدرجة الأولى. وقد استدعت هذه الواسطة الجديدة إنشاء تعبير خاص بها، وهو ما اصطلح عليه بعبارة " البنية التحتية العالمية للمعلومات" (GII). وهذه البنية التحتية هي الآن مثار جدل حاد ونشاط محموم دب مؤخرا في أوساط المؤسسات العالمة ومؤسسات القطاع الخاص في جميع أنحاء العالم.

على صعيد آخر، كان هناك تطور مهم للغاية له صلة بثورة الاتصالات ولكنه اتخذ مسارات مستقلا. وساهم بشكل فعال في دفع عجلة العولمة، وأعني به النزعة السائدة نحو تحرير التجارة خصوصا التحرير على نطاق الأطراف المتعددة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية، التي تحمل لواء تحرير التجارة في كل من البضائع والخدمات كما تحاول إرساء قدر معقول في حده الأدنى من معايير حماية الملكية الفكرية في جميع أنحاء العالم. وما تقوم به منظمة التجارة العالمية هو إنها تأتي بالعولمة لتضعها موضع التنفيذ على أرض الواقع بشكل قد لا يتمكن الفضاء الإلكتروني، أي عالم الإنترنت، من القيام به. ولكن التداخل بين الظاهرتين كبير جدا إلى الحد الذي يصعب فيه على المرء أن يحدد مبدأ إحداهما ومنتهى الآخر. على سبيل المثال فإن الخدمات ليست أشياء مادية بالمعنى الفعلي للكلمة، إلا أن لها مع ذلك آثارا مادية ملموسة، وهي بالتأكيد أحد أشكال التجارة ويمكن تسليمها أو إيصالها بالوسائل الإلكترونية من مكان لآخر بشكل يتجاوز تماما نطاق " الموقع" بمفهومة المكاني ويؤدي إلى ذوبان الحدود بين الدول.

بطبيعة الحال هنا كل عوامل أخرى ساعدت في دفع العولمة، نذكر منها على سبيل المثال، انتشار الشركات الضخمة التي تعرف باسم الشركات متعددة الجنسيات وتداول الأسواق المالية، مما خلق ضغوطا ساهمت في العمل على تنسيق وتوحيد المتطلبات التي تضعها الهيئات الحكومية المسئولة عن تنظيم الأمور المالية. والجدير بالذكر أن الضغوط المذكورة جاءت من القطاع الخاص ومن الهيئات الحكومية التنظيمية نفسها.

اتخذت دنيا الأعمال والتجارة طابعا عالميا لا ينكر، إلا إنها ما تزال تعاني من الآثار المتبقية من أشكالها التي كانت عليها قبل العولمة. على سبيل المثال فان المعايير

المحاسبية في الولايات المتحدة تختلف اختلافا بينا عن المعايير المتبعة في الأقطار الأوروبية. لذلك فان من الضروري بالنسبة للشركات الأوروبية التي ترغب في أن تدرج في أسواق الأسهم الأمريكية ان تعد بيانات مالية متعددة، الأمر الذي يخلق صعوبات أمام الشركات التي يتعين عليها إعداد أنواع مختلفة من الإقرارات الضريبية والتجارية والعامة في مواقع مختلفة. ورغم أن العالم بأسره يسير نحو العولمة إلا أن هناك عددا لا بأس به من فروع النشاطات الخاصة بالأعمال ما يزال على وضعه القديم. والواقع ان هناك الكثير مما يجب عمله قبل ان يتمكن الناس في جميع أنحاء العالم من جني كافة ثمار المجتمع العالمي الجديد.

وفي هذا المقام يجدر بي أن اذكر أن العولمة لا تختص فقط بدنيا الأعمال والتجارة، وإنما ترتبط أيضا بعدد من القضايا الثقافية والاجتماعية والسياسية. ولكن الأمر الذي يهمنا في هذا المقام هو القضايا المتعلقة بالأعمال، ومن ثم بالمحاسبة. ذلك أن المحاسبة كانت تعرف تقليديا بأنها " لغة الأعمال والتجارة". وفيما نرى أن العالم يتجه في خط لا عودة منه ولا رجعه عنه نحو سوق عالمية، حيث تتسارع حركة البضائع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود، فان هناك حاجة ماسة تزيد يوما عن يوم إلى إيجاد الوسائل أمام قطاعات الأعمال، والجهات التي تنظم هذه القطاعات، وكذلك جمهور الناس لتسير الإبلاغ عن المعلومات المالية الخاصة بالشركات وقطاعات الأعمال في لغة واضحة ومفهومة للجميع.

من هنا تنشأ الحاجة إلى وضع معايير محاسبية عالمية. فالمعايير هي الوسيلة التي تجعل المحاسبة لغة موثوقة تثمل قطاعات خير تمثيل. وبدونها لن يكون بمقدور الأشخاص الذين يدرسون التقارير المالية أن يضمنوا سلامة التقارير والاطمئنان إليها، وإنها تعطي صورة واضحة عن الوضع الفعلي للمنشأة التي يتحدث عنها، أو أن يخرجوا بتفسيرات موثوقة لتلك التقارير دون معرفة الأسس التي تم الاستناد إليها عند إعداد هذه التقارير.

هناك عدد لا بأس به من الدول التي توجد لديها معاييرها المحاسبية الخاصة بها. فالدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وبريطانيا سنت عددا من المعايير المحاسبية على

مدار الزمن، وهي معايير صادرة عن الهيئات المحاسبية الوطنية ويستعملها عدد لا يحصى من الشركات، حيث يتم بموجبها إعداد البيانات المالية، وهي البيانات التي يعتمد عليها المستثمرون ومؤسسات الإقراض والبنوك وحملة الأسهم والمؤسسات الحكومية التي تضع الأنظمة ويستأنسون بها في التوصل إلى قرارات مهمة وغالبا ما تكون حرجة بالنسبة للشركات المذكورة. إلى جانب ذلك فانه يوجد في الولايات المتحدة ما يرف بالأصول المحاسبية المتعارف عليها، والتي يعمل بموجبها جميع المحاسبين. ورغم أن المعايير والأصول المحاسبية الأمريكية تتميز بالشمول والدقة، إلا أنها تعتبر عموما اشد صارمة من غيرها، فضلا عن أنها لا تعتبر معايير دولية وليس متعرفا بها في جميع أنحاء العالم وان كانت ذات تأثير ونفوذ قويين. لذلك عملت الهيئات الدولية المختصة، مثلا الاتحاد الدولي للمحاسبين ولجنة معايير المحاسبة الدولية، على وضع معايير محاسبة دولية.

المشكلة انه رغم أن العديد من البلدان التي تستند في معاييرها الوطنية على المعايير المحاسبية الدولية، إلا انه لم يتم التوصل بعد إلى آلية على المستوى الدولي لضمان تحقيق التوافق بين المعايير المحاسبية العالمية والمعايير المحاسبية الوطنية. وبذلك تبقى المشكلة قائمة في وجه الشركات العالمية والهيئات ذات النشاطات الدولية من حيث إنه يتعين عليها في الغالب أن تصوغ بياناتها المالية بأشكال عديدة للوفاء بالمتطلبات التنظيمية التي تختلف من مكان لآخر.

إن المحاسبة خدمة مهنية، ومن هذا الباب فانه تخضع تنظيميا لمنظمة التجارة العالمية وللاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، التابعة هي أيضا لمنظمة التجارة العالمية. وهذا يوفر إطارا مناسبا لتحقيق الأمل المنشود في أن نرى خلال فترة قريبة قدرا اكبر من التوافق في المعايير المحاسبية. وتتركز جهود منظمة التجارة العالمية بشأن المحاسبة على تحرير التجارة في الخدمات المحاسبية. إلا أن من الواضح انه يقع على عاتق المنظمة أيضا العمل على تحقيق التوافق في المعايير المحاسبية لسببين: الأول باعتباره وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة من التوافق، والثاني لما لتحقيق التوافق في المعايير المحاسبية من أهمية في التجارة في الخدمات.

هناك قضية أخرى ذات صلة بالموضوع، واعني بها متطلبات التأهيل التي يجب توفرها في الذين يقدمون الخدمات المحاسبية. وقد نص قرار منظمة التجارة العالمية بخصوص الخدمات المهنية على انه يتعين على فريق العمل حول الخدمات المهنية أن يعمل على " إعداد وتطوير أنظمة متعددة الأطراف تتعلق بالوصول إلى الأسواق" وكذلك " القيام بالفحص ورفع التقارير المشفوعة بالتوصيات بخصوص الأنظمة اللازمة للتأكد من الإجراءات المتعلقة بمتطلبات ومعاملات التأهيل، والمعايير الفنية، ومتطلبات الترخيص في مجال الخدمات لا تشكل عوائق لا دعي لها إمام التجارة".

ولكن قبل الخوض في موضوع متطلبات التأهيل المحاسبي سنواصل حول موضوع المعايير المحابية والحاجة إلى معايير عالمية. وبهذا الخصوص فإنني احب او أؤكد انه في الوقت الذي لا بد فيه من تحقيق تقدم في هذا المضمار فانه ينبغي أن يكون مفهوما لدينا أن عملية وضع المعايير وتطوير المعايير المحاسبية هي مهمة معقدة وشاقة في الوقت نفسه. ومما يزيد في صعوبة الموضوع أن المعايير المحاسبية كانت في العادة تستند على النظام الاجتماعي - الاقتصادي والسياسي السائد في المنطقة. لذلك سأستعرض على حضراتكم وبشكل موجز العوامل الرئيسية التي أثرت تاريخيا على عملية وضع المعايير.

1. **النظام القانوني للبلد:** في بعض الأحيان التي يستند نظامها القانوني على القانون الروماني (فرنسا على سبيل المثال) نجد أن المشروع قد نظم عمل الشركات من خلال قانون محدد يدعي في الغالب قانون الشركات. ويتضمن القانون في هذه الحالة بنودا مفصلة تحدد متطلبات الأعمال المحاسبية واعداد الإقرارات. أما في البلدان الأخرى، التي يستند نظامها القانوني على فكرة القانون العام لدى المملكة المتحدة فان المشروع يركز على جملة القوانين التي اتخذت لحالات وقضايا معينة لمواجهة الحاجة المتغيرة. في هذه الحالة نرى أن عملية إرساء المعايير تميل إلى موضوع على شكل قانون، في حين هذه القواعد في البلدان الأخرى يجري وضعها من قبل العاملين في مهنة المحاسبة في القطاع الخاص. وفي أوروبا على وجه الخصوص يلعب إصدار التعميمات دورا كبيرا في عملية وضع المعايير.

2. **طبيعة وهيكل الملكية التجارية:** هناك تباين كبير للغاية في التوجه نحو المعايير المحاسبية بين البلدان التي تشيع فيها ملكية الأسهم من قبل الجمهور، والبلدان التي تتركز ملكية الشركات فيها في أيدي البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، حيث ان باستطاعة البنوك في هذه الحالة الحصول على معلومات تفصيلية " من مصادر مطلعة"، وبالتالي يقتصر عدد الأشخاص الآخرين الذين يطلعون على التقارير على الحكومة بأشكالها المختلفة التي غالب ما تكون حماية الحق العام وجمع الضرائب وتوجيه النشاط الاقتصادي. وفي مثل هذه البلدان فان التقارير المالية تميل لان تكون موجهة نحو الحاجة إلى التقليل ما أمكن من التبعات الضريبية وليس نحو تقديم صورة كاملة وواضحة عن الوضع المالي للشركة.

وهكذا نرى انه في البلدان التي لا تشيع فيها ملكية الأسهم من قبل الجمهور فان الاحتمال ضئيل في ان تكون قد عملت على تطوير معايير محاسبة تهدف إلى ضمان كون التقارير المالية تقدم معلومات مفيدة وموثوقة وفي الوقت المناسب.

3. **النظام السياسي وميزان الملكية الفكرية بين القطاع العام والخاص:** تلعب الشركات الحكومية في الغالب دورا مهما في التطور الاقتصادي في البلد .

وتختلف طريقة إعداد التقارير المالية في القطاع الخاص عنهما في القطاع العام تبعا للحاجات المختلفة للذين يطلعون على المعلومات الواردة في التقارير. ففي حالة القطاع العام، وفي البلدان التي يخضع الاقتصاد فيها لسيطرة الدولة المركزية، نرى أن التأثير الحكومي على عملية إرساء المعايير يميل إلى أن يكون أقوى بكثير مما هو عليه الحال في البلدان الأخرى، إذ يدخل ضمنها متطلبات الإبلاغ التي تهدف إلى إبراز جوانب التطور الاجتماعي والتطور الاقتصادي الشامل إلى جانب اوجه الإبلاغ ذات الطابع المالي الصرف.

4. **مستوى التقدم الاقتصادي:** في البلدان النامية نجد أن ملكية الشركات تميل إلى ان تكون في يد عائلات معينة وغالبا ما تتركز في أيدي مجموعة صغيرة من الأرستقراطيين الأثرياء. في المقابل نجد انه جنبا إلى جنب مع الشركات التي تديرها

العائلات فان الحكومة تميل إلى تملك عددا اكبر من الشركات. وفي الوقت نفسه نرى أن الاحتمال ضئيل في وجود عدد كبير من المحاسبين القانونيين الذين يزاولون المهنة ويعملون على تطوير الروح المهنية في المحاسبة. وهكذا نرى ان غياب الحاجة وعدم المقدرة على إعداد تقارير مالية رفيعة المستوى لهما تأثير قوي على الحد من قدرة البلدان المذكورة على تطوير معايير محاسبية بالمعنى الحقيقي للكلمة.

5. **النظام الضريبي:** في بعض الحالات قد يكون للنظام الضريبي وما يرافقه من تشريعات اثر لا يستهان به على تطوير معايير الإبلاغ المالي. على سبيل المثال نرى أن الأسلوب المحاسبي الذي ينص على ان " الوارد أخيرا يصدر أولا" في الولايات المتحدة يستخدم فقط للأغراض الضريبية في حالة ورودها في التقارير المالية.

6. **وجود مجمع محاسبة مهني:** إن وجود هيئة محاسبية مهنية نشطة يساعد على تنظيم متطلبات الامتحان والتسجيل فيها، وعلى العمل كنواة مهنية، وعقد المؤتمرات واعداد المواد التعليمية وأنواع أخرى من الإصدارات. كما أنها في الغالب تهيئ الجو المناسب للتعليم والأبحاث، وتشجع وتعزز تطوير معايير وممارسات محاسبية، كما أنها ترصد جوانب الالتزام بالمتطلبات. وفي مثل هذه الظروف قد تجد الحكومة إن من الأنسب لها، ربما من خلال جهاز تنظيمي، إن تعهد بمعظم الأعمال المتعلقة بإرساء المعايير إلى العاملين في مهنة المحاسبة. وعندما لا تكون مهنة المحاسبة قد بلغت مستوى من التطور يؤهلها للقيام بهذه الأدوار مجتمعة فقد يصبح من الضروري إن تزداد نسبة التدخل الحكومي في المهنة وفي الإجراءات التنظيمية.

7. **طرح الأسهم في الأسواق الخارجية:** إن الحاجة إلى جذب المستثمرين الأجانب، سواء على شكل استثمار مباشر او من خلال محافظ استثمارية، تستدعي أن يكون في البلدان النامية نظام مقبول لتقديم إقرارات البيانات المالية. وأحيانا قد يكون ذلك حافزا اكبر على تطوير معايير محاسبية سليمة مما لو اقتصر الأمر على حاجات الشركات المحلية في البلد نفسه، نتيجة لذلك نرى أن المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية هي عضو في مجلس إدارة لجنة معايير المحاسبة الدولية، كما أن لها القول الفصل في اعتماد المعايير المذكورة.

من خلال استعراضنا للعوامل التي كان لها تأثير عملية وضع المعايير نستطيع أن نرى سبب التباين الكبير في معايير الحاسبة الوطنية التي اتخذت في كثير من الأحيان أشكالا مختلفة في أنحاء العالم مختلفة من العالم. من جانب آخر فانه رغم أن المعايير الوطنية تتباين بتباين الظروف التاريخية، إلا أن ذلك ليس سببا يحول دون إمكانية تحقيق توافق بينها، وفي الوقت الذي نسير فيه نحو اقتصاد عالمي متكامل يجب علينا أن ننشط لصياغة معايير محاسبية عالمية معترف بها رسميا، وهذا يقع ضمن اختصاص منظمة التجارة العالمية، إلا انه يجب على هذه المنظمة المشاركة مع المنظمات الرئيسية التي تتولى مسئولية هذه الأمور وهي الاتحاد الدولي للمحاسبين ولجنة معايير المحاسبة الدولية، إلى جانب مجموعة الخبراء العاملة الحكومية التابعة للأمم المتحدة لمعايير المحاسبة والإبلاغ الدولية.

وفي الوقت الذي نسعى فيه نحو تحقيق هذا الهدف فان من السهل نسبيا للبلدان النامية أن تنظيم في نظام جديد حيث أن العديد منها اعتمد معايير المحاسبة الدولية الصادرة عن لجنة معايير المحاسبة الدولية على إنها معاييرها الوطنية مع تعديل بسيط او بدون تعديل. ولكن الوضع مختلف بالنسبة للبلدان المتقدمة بما لها من تقاليد عريقة وممارسات طويلة على النحو الذي أسلفنا إليه، فانه لا بد من القبول بتغييرات وتسويات جوهرية وهو ما حصل فعلا في كثير من الأحيان بالنسبة لإجراءات التحرير التي تمت بناء على الاتفاقيات مع منظمة التجارة العالمية.

من المهم أيضا أن نذك انه في الوقت الذي يتم فيه إحراز التقدم في هذه الأمور، فان من المهم أن يتمسك الاتحاد الدولي للمحاسبين ولجنة معايير المحاسبة الدولية بما التزمت به منظمة التجارة العالمية من التحرير متعدد الأطراف مقابل الالتزامات ثنائية الأطراف. وان يعملا على مساندة هذه الفكرة في الوقت نفسه. ومن المهم كذلك أن تدرك هاتان المنظمتان أن منظمة التجارة العالمية أخذت بناصية الأمور من منظمات وطنية ودولية أخرى، وان تدرك إن المحاسبة باعتبارها خدمة مهنية، إنما يقع تنظيمها على عاتق منظمة التجارة العالمية.

بالرغم من الصعوبات العديدة التي تعترض هذا الموضوع، فقد تم إحراز الكثير من التقدم في معايير المحاسبة العالمية، كما يتوقع إحراز المزيد من التقدم في هذا المجال. وكلما تم تحقيق ذلك بشكل أسرع كان ذلك افضل، حيث أن ذلك سييسر سبل الاتصالات ويزيد من إمكانية الاعتماد على البيانات المالية، وهو أمر سيعود بالنفع على الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء.

من جانب آخر فقد تم قطع شوط طويل وتحقيق قد لا يستهان به من التقدم فيما يتعلق بمعايير المحاسب، إلا أن هناك ناحية هامة ووثيقة الصلة بذلك تجاهلتها إلى حد كبير المنظمات الدولية المعنية إلا وهي التعليم المحاسبي وتأهيل واعتماد المحاسبين.

**التأهيل والتعليم المحاسبي العالمي:**

اذا أردنا أن تتكلل مساعينا بالنجاح ونتمكن من تحقيق ما نرغب فيه من وجود معايير محاسبة عالمية وتجارة حرة عالمية فإن من المنطقي أن تكون هناك معايير عامة لتوفير مثل لهذه الخدمات الهامة من خلال إطار للتأهيل المحاسبي على النطاق العالمي. ورغم أن هناك حاجة واضحة لصياغة مؤهل محاسبي عالمي فقد تجاهلت هيئات المحاسبة الدولية إلى حد ما هذا الأمر. لذلك سأعرض على قارئ الكتاب بعض الأفكار التي تمس جوانب التأهيل والتعليم ضمن إطار العولمة.

1. التجارة في الخدمات المهنية (منظمة التجارة العالمية) – اذا أردنا تحرير التجارة في خدمات المحاسبة المهنية فان الحاجة تستدعي أن تكون هناك طريقة لتقييم مستويات المعرفة المهنية للمحاسبين ضمن إطار نسبي. والذي يحدث في الوقت الراهن هو ان الدول المختلفة تتبع أساليب مختلفة لتأهيل المحاسبين حيث ان بعضها يمنح التأهيل على مستوى أعلى من غيره.

2. هناك حاجة إلى محاسبين مؤهلين يستطيعون تقديم تقارير مالية تكون متمشية مع معايير المحاسبة الدولية.

3. المشاكل الخطيرة في الدول النامية الخاصة بتعليم وتأهيل محاسبيها على مستوى يتناسب مع مستوى المحاسبين في البلدان المتقدمة. وكان من نتيجة ذلك ان نرى ان الشركات الدولية ليست مجبرة على إحضار محاسبين من بلدان أخرى وحسب، ولكن اقتصاديات الدول النامية مؤهلين إلى الوقوع في دائرة مفرغة لا يمكن فيها رفع مستوى معايير التأهيل بسبب عدم وجود أشخاص قادرين على إعدادها ونشرها وممارستها.

إن من يدرس الملاحظات المذكورة أعلاه قد يبدو له أن الحاجة إلى مؤهل محاسبي عالمي أمر واضح. ففي الجلسة التي ترأستها عام 1993 في مقر الأمم المتحدة في نيويورك المجموعة الخبراء العاملة الحكومية لمعايير المحاسبة والإبلاغ الدولية ISAR صوتت المجموعة بالإجماع على قرار بخصوص إعداد معايير تأهيل عالمية وطالبت الاتحاد IFAC بتولي الموضوع. ونتيجة لعدم رغبة الاتحاد في ذلك فقد تولت الموضوع لجنة تتألف من مجموعة الخبراء في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD. وقامت اللجنة، التي أتولى رئاستها حاليا، بوضع برنامج عمل قابل للتطبيق إلى حد كبير. وقد اجتمعت اللجنة في جنيف في تشرين الأول (أكتوبر) 1997 لمراجعة المنهج العالمي المقترح. ولعل افضل ما يمكن القيام به في هذا المجال أن يقوم الاتحاد بالعمل مع اللجنة المذكورة ومع مجموعة الخبراء العاملة الحكومية ISAR بروح من التعاون الجاد. كما نرى ان المستحسن إن يدرك الاتحاد إن مؤتمر الأمم المتحدة UNCTAD هو أهم مركز ضمن أجهزة الأمم المتحدة للعمل على توحيد وتنسيق معايير المحاسبة للشركات والهيئات.

لقد كانت الدول النامية أثناء مناقشات الجات وحتى تأسيس منظمة التجارة العالمية تستريب منذ أمد طويل من فكرة التجارة الحرة ومن نوايا الدول المتقدمة. ولكن مع فشل البدائل عن إطار السوق الرأسمالية الحرة واستمرار تقديم المساعدة والعون و إعطاء التأكيدات والتقدم بحلول وسط من جانب الدول المتقدمة، فان الدول النامية قبلت بالتوقيع على منظمة التجارة العالمية على أمل الاستفادة مما تعد به

المنظمة من التجارة الحرة وتحقيق الازدهار لجميع الأطراف. ولم يكن من الممكن التوصل إلى ذلك إلا من خلال مراعاة الجوانب التي تهم الدول النامية وطمأنتها بخصوص الأمور التي تثير قلقها. أن غريزة حماية النفس موجودة لدى الجميع وبطبيعة الحال لا غبار عليها ويمكن تفهمها. لذلك فانه في الوقت الذي تسعى فيه منظمة التجارة العالمية لتحقيق أهدافها في العولمة فان الاتجاهات نحو سياسة الحماية، مثلما حدث مع الاتحاد الدولي للمحاسبين، ستسقط لا محالة على جانبي الطريق. من جانب آخر فإن هناك عددا كافيا من مؤيدي التجارة الحرة والتنمية الاقتصادية العالمية يمكن لنا في الدول النامية أن نعتمد على مساندتهم ودعمهم في سعينا نحو التحسن والتقدم.

ليس هناك من شك في إننا سنشهد تحقق معايير المحاسبة الدولية وكذلك التوصل إلى نظام التأهيل المحاسبي العالم. وان إرساء هذه المعايير الدولية والاعتراف بها على نطاق واسع سيعملان على تحديث مهنة المحاسبة وجعلها متفقة مع الاتجاه نحو العولمة، وعندما تكتسب مهنة المحاسبة بالفعل طابعها العالمي فانه يصبح بإمكاننا أن نأمل حتى في قدر اكبر من السعي نحو تحقيق اقتصاد عالمي بالمعنى الحقيقي للكلمة.

# الخصخصة

**نبذة تاريخية:**

تدخّلت الدولة في البلاد المتقدمة بشكل واسع في المجال الإقتصادي في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من أجل إعادة البناء السريع لإقتصادياتها التي دمرتها الحرب.

واتّخذ هذا التدخّل بشكل خاص تأميم المشروعات الاقتصادية الخاصة. أما في البلاد المستعمرة سابقا فقد اتسع نطاق تدخل الدولة في إدارة الإقتصاد الوطني خلال عقدي الستينات والسبعينات في العديد من الدول النامية بصفة عامة.

وكرد فعل للدور الاستعماري، وسعياً في الحصول على الاستقلال الاقتصادي، امتد واتسع تدخل حكومات تلك الدول، وزادت نسبة مشاركتها في النشاط الاقتصادي من خلال تقييد وتنظيم أنشطة القطاع الخاص بصفة عامة والأجنبي منه بصفة خاصة.

إن تلك الإجراءات لم تنل اهتمام الدول المتقدمة والنامية على السواء، في توزيع مواردها ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلا في السنوات الأخيرة. وقد نجم عن ذلك أن تضخم حجم القطاع العام، وعجزعن تحقيق ما كان مستهدفا بعد أن كان ينظر إليه على أنه وسيلة جيدة وفعّآلة لتحقيق التنمية الاقتصادية أصبح عالة عليها.

وإزاء هذه المظاهر السلبية لإنخفاض الكفاءة الانتاجية التخصيصية في وحدات القطاع العام، ساد الاعتقاد لدى حكومات العديد من الدول النامية، بأن القطاع العام بات أكبر مما ينبغي، وان تكلفة الاحتفاظ به اصبحت مرتفعة على اقتصادها، وتطلعت حكومات تلك الدول إلى التطبيق الجاد لبرامج الإصلاح الاقتصادي في ظل معونات مالية وفنية من البنك الدولي وصندوق البنك الدولي. كما واتخذ مسارات واتجاهات عديدة برز منها ما عرف في الادب الاقتصادي بالخصخصة او التخصيص.

واصبحت الخصخصة منهجا وأسلوبا اعتمد عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام وتحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الانتاجية في وحدات القطاع العام بصفة خاصة.

**مفهوم الخصخصة :**

تستحوذ عبارة الخصخصة او التخصيص او الخوصصة على اهتمام معظم دول العالم سواء كانت متقدمة او نامية و هي جميعها تسميات لمصطلح اقتصادي بالغة الإنجليزية او الفرنسية لكلمة privatization . (الأمم المتحدة،1994).

لا يوجد مفهوم دولي متفق عليه لكلمة الخصخصة، حيث يتفاوت مفهوم هذه الكلمة من مكان إلى آخر ومن دولة إلى اخرى. ولكن لو أردنا تعريف هذه الظاهرة التي اصبحت موضوعا رئيسيا يتم استخدامه في معظم الدول، فانها فلسفة اقتصادية حديثة ذات استراتيجية، لتحويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية التي لا ترتبط بالسياسة العليا للدولة، من القطاع العام إلى القطاع الخاص. فالدولة، في المفهوم الاقتصادي الحديث، يجب أن تهتم بالامور الكبيرة كالأمور السياسية والإدارية والأمنية والاجتماعية التي ترتبط بسياستها العليا، أما سائر الامور الأخرى فيمكن تأمينها من قبل القطاع الخاص و ذلك في اطار القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة وتنظم من خلالها عمل هذا القطاع.

تعددت واختلفت مفاهيم الخصخصة وتعريفها إلى تعدد مجالات تنفيذ هذه الاستراتيجية وإلى تعدد اساليبها، فيتسع التعريف او يضيق بقدر شموله لهذه الأساليب وتلك المجالات. ونظرا لاهمية تعريف هذه الكلمة قبل الخوض في تفاصيل البحث، فتعرف الخصخصة بانها نقل ملكية او إدارة نشاط اقتصادي ما، اما جزئيا او كليا من القطلع الخاص اي انها عكس التاميم.

ولا تعتبر الخصخصة غاية بحد ذاتها انما هي عادة ما تكون وسيلة او اداة لتفعيل برنامج اصلاح اقتصادي شامل ذي محاور متعددة يهدف إلى إصلاح الأوضاع الاقتصادية في دولة ما. ومن هذا المنطلق عادة ما يتزامن مع تنفيذ برامج الخصخصة

تنفيذ برامج أخرى موازية و متناسقة تعمل كل منها في الاتجاه العام نفسه الداعي إلى تحرير كافة الأنشطة الاقتصادية في القطاع العام تجاه القطاع الخاص، أي إن الخصخصة يجب ان تواكبها تغييرات جذرية لمفهوم او فلسفة مسؤولية الدولة من إدارة الاقتصاد ودورها السياسي والاقتصادي والاجتماعي تجاه المزيد من المشاركة للقطاع الخاص.

وللخصخصة منظورين اقتصادي وسياسي فمن المنظور الاقتصادي تهدف عملية الخصخصة إلى استغلال المصادر الطبيعية والبشرية بكفاءة وانتاجية اعلى، وذلك بتحرير السوق وعدم تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة القصوى، وعبر ادوات محددة لضمان استقرار السوق والحد من تقلباته. أما من المنظور السياسي فالتخصيص يدعو إلى اختزال دور الدولة ليقتصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والقضاء والامن الداخلي والخدمات الاجتماعية، لذا فإن التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق المقتصر على عملية بيع اصول أو نقل ملكية ليكون بمثابة نقلة اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة وفلسفة جديدة لدور الدولة. أثار ونتائج تطبيقات الخصخصة.

إن الخصخصة مستحيلة وفقاً للظروف الحالية لأغلب الدول العربية وذلك بسبب تفشي الفساد وبسسب تطور جوهري تمثل في فشل أغلب الدول النامية أو ما أطلق عليه العالم الثالث إصطلاحاً في ظل تعايش النظامين - الرأسمالي و الشيوعي- وصراعهما في الانتقال المتوازن خلال التحول الأول وفي إدراك بواكير التحول الثاني ويرجع ذلك وفقاً لوجهة نظرنا بشكل أساسي للنجاح السلبي لغالبية الدول النامية ومنها الدول العربية بالانتقال بالنظام الإقطاعي من المستوى الجغرافي المكاني للمستوى القطاعي الاقتصادي، حيث سيطر الاقطاع فيما سبق على منطقة جغرافية وعلى ما يقوم عليها ولكن نظراً للتطورات الفكرية المتسارعة والاندماج في الفكر الاقتصادي العالمي فقد أصبحت هذه السيطرة غير مقبولة اجتماعيا طبقاً لنظريات الحقوق المدنية وحقوق الانسان فعمل هذا النظام الممثل لمصالح حفنة من كبار الملاك وأصحاب الثروات الجدد المرتبطين شخصياً بمراكز اتخاذ القرار ضمن الدول النامية للتخلي عن السيطرة المكانية الجغرافية والاتجاه نحو السيطرة القطاعية وقد نجحوا

بذلك نسبياً حيث يلاحظ وجود أفراد يسيطرون على قطاعات إقتصادية كاملة - بالرغم من عدم وجود كفاءة اقتصادية لهم ولمشاريعهم - ضمن الدول النامية مستغلين أنظمة الحصر والسيطرة على الشركات الحكومية العاملة في القطاع أو المسؤولة عن السلعة ومستندين على ارتباطهم بمراكز إتخاذ القرار وبما يكفل لهم فرض جملة من الشروط النوعية التي تحدث فجوة هائلة بين العرض والطلب أو تحقق عملية إذعان وخلال فترة زمنية معينة بما يكفل لهم الحصول على أرباح إحتكارية خيالية مع الإشارة لأن العملية السابقة ديناميكية وحركية خلال الزمن. هذا مع الإشارة لغياب المصلحة الحقيقية لهؤلاء في التطور والارتقاء بمستوى الأداء الاقتصادي ومستوى الكفاءة الانتاجية وجودة السلعة او الخدمة خلال التحول الأول وذلك لغياب المنافسة الحقيقية. فكيف يمكن للخصخصة ان تنجح في ظل الفساد المستشري؟

**تطبيقات عملية للخصخصة:**

تعني الخصخصة في التعبير الاقتصادي نقل الملكية العامة أو إسناد إدارتها إلى القطاع الخاص. تأخذ الخصخصة أسلوبين، الأول: هو بيع أصول مملوكة للدولة إلى القطاع الخاص. والثاني: هو أن تتوقف الدولة عن تقديم خدمات كانت تضطلع بها في السابق مباشرة وتعتمد على القطاع الخاص في تقديم تلك الخدمات. وتوصف عملية الخصخصة اليوم بأنها ظاهرة عالمية، ويرجع تاريخ أول عملية للخصخصة في العالم، بمعنى قيام شركة خاصة بخدمة عامة كانت تضطلع بها مؤسسة حكومية، يرجع إلى سماح بلدية نيويورك لشركة خاصة بأن تقوم بأعمال نظافة شوارع المدينة عام 1676، أما استخدام الخصخصة كسياسة اقتصادية أو وسيلة عملية لإحداث تحول مبرمج في اقتصاديات الدول فقد بدأ في السبعينيات من القرن العشرين. وكلمة الخصخصة صار لها أكثر من دلالة سياسية لارتباطها بإنجاز عملية التحول الاقتصادي والاجتماعي في الدول التي كانت تتبع التخطيط المركزي، وكذلك ما تستهدفه الخصخصة من تسهيل اندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي، وإعادة هيكلة اقتصادياتها لتتماشى مع نمط وآليات الاقتصاد الحر. وأصبحت الخصخصة من البنود الأساسية التي يتبناها كل من البنك والصندوق الدوليّين كإحدى المعالجات للأوضاع

المالية المتدهورة في الدول النامية، حيث تمثل الملكية العامة في الدول النامية حوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسط، الأمر الذي يدل على أن هناك العديد من المؤسسات العامة ما تزال في أيدي الحكومات. اتجاهات الخصخصة في الدول النامية تزايدت وتيرة الأخذ بالخصخصة باعتبارها عنصرًا حاسمًا في عملية التحول الاقتصادي في جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فقد طبقت برامج واسعة في كل من بريطانيا واليابان وهي دول صناعية، كما طبقت في أصغر الاقتصاديات حجمًا مثل نيوزلندا وشيلي. ووفقًا لأحدث تقرير صدر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في 2000، فقد زادت الحكومات في العالم أجمع من بيع أنصبتها في الشركات العامة إلى القطاع الخاص، وبلغت قيمة حصيلة الخصخصة ما يفوق 10% ما تحقق قبل عشرة سنوات، أي ما يعادل 145 مليار دولار أمريكي، وتمت أكبر عملية بيع في إيطاليا، وقيمتها 14 مليار دولار تمثل 34.5% من حجم الأسهم في أكبر شركة عامة للكهرباء. وخلال السنوات 1996-1997 وصلت مبيعات المؤسسات العامة في أوروبا 53 مليار دولار أمريكي، وفي أمريكا اللاتينية 17 مليارًا، وفي آسيا 9 مليارات، ولعل هذا يعكس تناقص دور القطاع العام كمالك للأصول الإنتاجية في الاقتصاد. أما بيانات البنك الدولي الصادرة في عام 2000 فتبين أن الخصخصة صارت اتجاهًا معروفًا خلال العشر سنوات الماضية. فقد زاد عدد الدول التي طبقت برامج وعمليات الخصخصة من 12 دولة في عام 1988 إلى أكثر من 80 دولة عام 1995. ويذكر أن بيانات البنك الدولي غطت حوالي 88 دولة باعت أصول قيمتها 135 مليار دولار في 3.800 عملية، تقدر كل واحدة منها بأكثر من 50.000 دولار خلال الفترة من 1988-1995، وتقسيمها على النحو التالي:

أما دول أمريكا اللاتينية قادت عمليات خصخصة بإجمالي مبيعات 54 مليار دولار أو ما يعادل 46% من جملة قيمة الأصول العامة المخصخصة في العالم.

في شرق آسيا التي احتلت المرتبة الثانية، وصلت المبيعات إلى 28 مليارًا بما يعادل 25% من جملة الأصول العامة المخصخصة في العالم.

في أوروبا ووسط آسيا بما يشمل دول الاتحاد السوفييتي السابق ودول الاقتصاد المخطط في شرق أوروبا بلغت المبيعات 20 مليارًا بما يعادل 17% من جملة الأصول العامة المخصخصة في العالم.

حيث حققت بقية دول العالم النامية عمليات بيع نسبتها 12% من جملة المبيعات من الخصخصة في العالم.

**دروس مستفادة من الخصخصة:**

**التنوع في استخدام أدوات التحول:**

قامت ماليزيا بمحاولات ناجحة في الخصخصة بدأت في 1982، وشملت أنجح عمليات الخصخصة شركة الخطوط الماليزية، ومجمع حاويات السفن بميناء "كلانغ"، فعند تحويل الخطوط الجوية الماليزية طرحت أسهمها للبيع، وفي الوقت نفسه عرض اكتتاب عام في أسهم جديدة، أما محطة الحاويات فبدأت ببيع الأصول المنقولة وإيجار الأصول الثابتة، وعقد إدارة للقطاع الخاص لمدة سنتين أعقبه بيع الأسهم للمواطنين الماليزيين. والدرس المستفاد من التجربة الماليزية أن الأدوات والسياسات التي استخدمت لإنجاز الخصخصة قد تم اختيارها بعناية، وهي تتراوح بين أكثر الأدوات شمولاً كتصفية المؤسسات العامة تمامًا، وبين أوسطها كبيع أسهم المؤسسة للعاملين وصغار المستثمرين، أو أقلها صرامة كإعادة تنظيم المؤسسة العامة إلى فروع صغيرة أو دمجها في مؤسسة كبيرة، والعناصر المؤثرة في اختيار الوسيلة مرتبطة بالهدف من برنامج الخصخصة، والوضع المالي للمؤسسة العامة، وإمكانية حشد وتعبئة موارد القطاع الخاص، والظروف السياسية المواتية.

**إيجاد بيئة اقتصادية مستقرة:**

للسياسات الاقتصادية على الصعيد الكلي والقطاعي أهمية بالغة، فالتحول الذي يتم في ظروف التضخم وعدم استقرار الأسعار وتقييد حرية التجارة لا يكتب له النجاح طويلاً، وتجربة سريلانكا خير مثال على ذلك، فعند خصخصة هيئة الاتصالات

السلكية واللاسلكية استهدفت الحكومة في البداية الاتفاق على وضع إطار سياسي بوضع قانون ينظم الهيئة وإدارة جديدة، ولم يسمح للقطاع الخاص بالدخول إلا بعد فترة طويلة من ترتيب أوضاع الهيئة.

**تحديد مبادئ توجيهية واضحة:**

من أهم آثار الخصخصة هو ما يتعرض له العمال والموظفون من فقدان وظائفهم أو وضع شروط مجحفة من قبل الإدارة الجديدة، وهنا تلعب الحكومات دورًا رائدًا في تحديد مبادئ توجيهية، مثل ألا يكون هناك إضرار بالعمالة عند إجراء الخصخصة، وأن يتم استيعابهم بشروط مناسبة وعادلة أو ضمان حصولهم على مكافآت مناسبة. والسماح للعمال بشراء أسهم المؤسسات المخصصة، مما يخفف حدة المعارضة لهذه الخطوة التي غالبًا ما يكون هؤلاء العمال ضحيتها، وهو الدرس الذي تعلمته الدول النامية من تجربة بريطانيا عندما باعت مؤسسة فريت الوطنية 82% من أسهمها إلى العمال السابقين والجدد.

**خطورة مقايضة الدَّين الخارجي بملكية المشروعات الوطنية:**

تنطوي عملية مقايضة الديون الخارجية بحقوق ملكية في المشروعات العامة على عدة مخاطر من أبرزها:

إن تحويل الأرباح والفوائد والدخول والتوزيعات التي يجنيها الملاك الجدد - خاصة الأجانب - ستؤثر في الأجل المتوسط على زيادة العجز في ميزان المدفوعات، رغم ما يكون في الأجل القصير من تخفيض عبء الدَّين من خلال إلغاء دفع الفوائد والأقساط المستحقة عن الديون التي ستقايض بحقوق الملكية.

يصبح للأجانب المستثمرين نصيب في الدخل المحلي المخفض، وهو يتضاعف مع زيادة تحويل الديون إلى حقوق ملكية، وسيظل مستمرًا طالما بقيت المشاريع مملوكة للأجانب.

إتاحة الفرصة للهيمنة الاقتصادية عبر الشركات متعددة الجنسية من خلال امتلاكها للمشروعات المحلية، ويكون ذلك غالبًا في ضوء امتيازات وضمانات سيتضرر

منها البلد مثل حرية تحديد الأسعار والأجور، ونوعية التقنية المستخدمة، والإعفاءات الجمركية والضريبية، الأمر الذي يتعارض مع السياسات القومية.

تحويل الدَّين الخارجي إلى أصول إنتاجية سيدفع البنك المركزي إلى التوسع لإصدار النقود لمواجهة طلب تحويل الدين الخارجي إلى نقد محلي، مما يسهم في زيادة التضخم وارتفاع الأسعار، ويذكر في هذا الصدد أن تحويل 5% من الدين المستحق في أربع دول في أمريكيا اللاتينية قد أدى إلى زيادة عرض النقود المحلية بنسب تتراوح بين 33 59%. وذلك ما يتعارض وتطبيق مثالي لقواعد التطوير التنظيمي في المنظمات.

**مراعاة المصلحة العامة:**

لذلك لا بد من وضع ترتيبات معقولة ومناسبة تمنع المؤسسة المنقولة إلى القطاع الخاص من الاصطدام بالمصلحة العامة؛ ولذلك نجد بعض الحكومات تختار سياسة الاحتفاظ بالأغلبية في ملكية المؤسسات. وعند إتمام عمليات البيع بالكامل ينبغي توفير الإطار السياسي المناسب لنقل الملكية، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بنسبة الأسهم المطروحة للمستثمرين المحليين مقابل التي تطرح للمستثمرين الأجانب.

**تجنب القرارات غير المدروسة:**

من الخطأ أن يتم البيع أو نقل ملكية المؤسسات العامة دون دراسات وافية، فكثيرًا ما أدت القرارات الارتجالية وعدم الاستشارية إلى بيع المؤسسات بأقل من سعرها في السوق إلى مجموعة من أصدقاء الحكومة، وكان ذلك فتحًا لباب من الفساد والرشاوى مما يحطم البنية الأساسية التي تقوم على نجاحها المنظمات.

**التدرج والانتقائية:**

التدرج وهو ركن التسلسل في إتمام عملية الخصخصة يفضي إلى نتائج إيجابية، وفي المقابل التسرع يؤدي إلى كثير من الفشل في تحقيق الهدف المعلن من الخصخصة؛ لذلك نجد أن بريطانيا التي يضرب بها المثل في تجربة الخصخصة كانت انتقائية ومتدرجة، ولم تتعدَّ عمليات الخصخصة أصابع اليد خلال حكومة المحافظين التي تبنّت هذه السياسة في عهد رئيسة الوزراء مارجريت تاتشر، في الوقت الذي بيعت فيه كل

المؤسسات العامة بلا حدود وفي أي وقت في دول الاتحاد السوفييتي السابق، وحسب تعبير أحد السياسيين في هذه البلاد فإن عمليات البيع والخصخصة كانت تتم كل ثلاث أو أربع ساعات. بينما نجد أن التجربة الصينية في الخصخصة كانت متدرجة وانتقائية في آن واحد.

**دور الخصخصة كسياسة اقتصادية للإصلاح المالي:**

لا يُنْكر دور الخصخصة إذا توخِّيَت شروط نجاحها في تقليل عدم التوازن المالي الذي تعاني منه معظم الدول النامية. ويمكن أن تدلنا أرقام العائدات المالية من عمليات الخصخصة، على أن العديد من الدول بدأت تجني ثمار الخصخصة في الفترة من 1990-1996، ومثال ذلك البرازيل التي حققت 22.4 مليار دولار، والأرجنتين 16.3 مليارًا، والمكسيك 24.9 مليارًا كنتيجة لعملية الخصخصة. وكذلك الاقتصاديات الصغيرة مثل بيرو التي حققت مليار دولار، والفلبين 3.7 مليارات، وبولندا 3.8 مليارات. إن عملية التخصيص في ضوء الدروس المستفادة لا بد منها لإطلاق المبادرة الفردية في مجتمعات الدول النامية، ليس على الصعيد الاقتصادي فقط، وإنما لتشمل النواحي الاجتماعية والسياسية، وبغير إزالة القيود أمام إطلاق المبادرات الفردية والخاصة التي في مجموعها تشكل المبادرات الجماعية. ولا سبيل لهذه المجتمعات في الوصول إلى مراقي التحضر، إلا عندما تسود قيم العدل والمساواة والحرية .

**أساليب الخصخصة ودوافعها:**

أساليب الخصخصة عديدة ومتنوعة وتعتمد في الغالب على القطاع المنوي خصخصته. فهناك الخصخصة عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات، وخصخصة عن طريق تنظيم القطاع، وخصخصة عن طريق نقل الإدارة.

**خصخصة عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات:**

وتكون عن طريق تحويل مؤسسة معينة من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

ومثال ذلك أن تكون للدولة خطوط طيران أو مؤسسة لتنقيب واستخراج المعادن، فخصخصة المؤسسة تكون عن طريق تحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة عامة

مملوكة للحكومة، ويتم بعد ذلك بيع أسهم الحكومة في تلك الشركة للقطاع الخاص. وبذلك تكون ملكية وإدارة المؤسسة انتقلت من القطاع العام إلى القطاع الخاص. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الخصخصة لعدة أسباب، منها: تفادي الترهل الإداري الذي يكون ظاهرا في المؤسسة مما يؤثر على نوع الخدمة أو السلعة التي تنتجها المؤسسة، تفادي الأعباء المادية الكبيرة التي تكون تفشت في المؤسسة نتيجة الفساد الإداري والتوظيف العشوائي والفائض عن الحاجة والذي يكون أساسه الواسطة والمحسوبية، وأخيرا عدم اكتراث القطاع العام (وافتقاره) لأسس العمل التجاري بحيث تكون المؤسسة تحقق خسائر بدلا من الأرباح. أخيرا لا بد من الإشارة أن الحكومة عادة تبقي جزء من أسهمها في الشركة المخصخصة دون أن تبيعها للقطاع الخاص، وذلك كي تضمن تدفق جزء من أرباح تلك الشركة للخزينة حال تحققها. (هامر،1995)

**خصخصة عن طريق تنظيم القطاع:**

يُعتمد (بضم الياء) هذا الأسلوب من الخصخصة عندما يراد خصخصة قطاع كامل (كالكهرباء، والاتصالات، أو لنقل(أو حتى جزء كبير من القطاع كالنقل البري أو البحري). وتتم الخصخصة بتحرير القطاع المعني الذي كان محتكرا في السابق من قبل القطاع العام. إلا أن هذا التحرير لا يكون عشوائيا فالقطاع العام يقوم بإنشاء هيئة أو مؤسسة تنظيمية لمراقبة الأمور التنظيمية في القطاع المعني (كهيئة تنظيم قطاع الاتصالات). وتتولى هذه الهيئة كافة الأمور التنظيمية المتعلقة بالقطاع المعني كإصدار الرخص للشركات العاملة في القطاع، تحديد التعرفة، تنظيم المنافسة بين الشركات في القطاع...الخ. وبعد إنشاء هذه الهيئة يحرر القطاع أمام الشركات الخاصة بحيث يكون لها الحق بالتقدم للهيئة المعنية بطلبات ترخيص لإقامة مشاريع ضمن ذلك القطاع. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من الخصخصة لعدة أسباب، منها: رفع نوعية، أداء، وسرعة الخدمة المعينة في القطاع المعني، وتطوير القطاع بشكل كامل. فقد تكون الحكومة غير قادرة على الاستثمار في البنية التحتية أو التكنولوجيا المطلوبة لتطوير القطاع، فتنسحب من هذا القطاع لتقوم بدور المنظم بينما تترك للشركات المختلفة مهمة

التطوير. فالمنافسة بين مختلف الشركات في القطاع تقتضي رفع مستوى الخدمة عن طريق الاستثمار المباشر في البنية التحتية وموارد التكنولوجيا. وتكون أرباح الحكومة من هذا النوع من الخصخصة بشكل حصة مقتطعة من أرباح الشركات العاملة في القطاع المعني، بحيث تشتمل عادة الرخصة الممنوحة لأي شركة عاملة في القطاع على شرط يتم بموجبة اقتطاع نسبة من أرباح الشركة للحكومة.

**خصخصة عن طريق نقل الإدارة:**

قد يعتمد (بضم الياء) هذا الأسلوب من الخصخصة لنفس الأسباب المنصوص عليها في الفقرة (1) أعلاه. إلا أنه يتم تبنية عندما يكون للحكومة مشروع كبير يحتاج لموارد مالية ضخمة لا تستطيع الحكومة توفيرها كتوسعة مطار معين أو إنشاء سكة حديد. فيتم تنفيذ هذا المشروع عن طريق إعطاء شركة خاصة (عادة بموجب عطاء) الحق ببناء وإدارة المشروع لمدة معينة (ما بين 15-30 سنة) والاحتفاظ بمعظم الموارد المالية الناتجة عند إدارة المشروع (Operate Transfer،BOT:Build ). ويكون ربح الحكومة في هذا الأسلوب عبارة عن الرسم السنوي الذي تدفعه لشركة التي تدير المشروع للحكومة بالإضافة إلى أيلولة كافة التوسيعات، التحديثات، المباني والبنية التحتية إلى الحكومة بعد انقضاء عقد الإدارة. وهناك أشكال عديدة لهذا الأسلوب من التخاصية وتشمل: BOOT, BTO, BOO, BLOT وغيرها، إلا أن هذه الأشكال ذات تطبيقات مغايرة فمنها ما لا يقوم على أساس نقل ملكية المشروع إلى الحكومة بعد فترة العقد.

**تجربة يمنية للخصخصة**

**الخصخصة.. هل هي الحل الانسب؟**

خبير نفطي: الدولة تستورد نفطاً خالياً من الرصاص بـ250 مليون دولار سنوياً وتحديث مصافي عدن يحتاج إلى 120 مليون دولار تقرير برلماني يكشف خروقات كبيرة في مصافي عدن وهيئة المجلس تأمر بحجزه .

* أرباح مصفاة البترول خلال 5 سنوات 0 ٪ والفاقد من الخام قيمته 70.2 مليار ريال!

في الوقت الذي يؤكد فيه عدد من النواب في لجنة التنمية والنفط بالبرلمان بأن التقرير الخاص بشركة مصافي عدن قد تم الانتهاء من إعداده بدا أعضاء آخرون في نفس اللجنة أكثر إصراراً السبت الماضي على إعادة التقرير إلى اللجنة المختصة بهدف استكماله وإنزاله بصورة متكاملة إلى القاعة.

رئاسة المجلس وفي تدخلها المباشر لفض الخلاف الحاد بين أعضاء اللجنة رضخت كما يبدو لموقف الفريق الثاني الذي تزعمه مقرر اللجنة محمد عبد اللـه القاضي.

القاضي طالب بضرورة إعادة التقرير إلى لجنة التنمية والنفط على اعتبار أن اللجنة كلفت بالنظر في عدة قضايا وليس في قضية المصفاة فحسب، لكن عبد الجيل جازم وهو نائب برلماني من الحزب الحاكم وعضو في ذات اللجنة، اعتبر تأخير التقرير أمراً معيباً كون الزيارة لشركة مصافي عدن تمت منذ أربع سنوات.

وزاد النائب جازم أن التقرير يعد مكتملاً وأن أهميته تنبع من كونه يشمل مخالفات الشركة التي وصلت خسارتها إلى 200 مليون دولار خلال العام الحالي.

رئيس لجنة التنمية والنفط عبد الجليل ثابت أكد بدوره أيضاً على اكتمال التقرير، وبدت رؤيته متطابقة مع ما قاله النائب عبد الجليل جازم، كما نقلت عنهم مواقع إخبارية في قاعة البرلمان. إلا أنه أضاف معلومة مهمة: استيراد الشركة لمشتقات نفطية بمليار ونصف المليار دولار من دون مناقصات خلال السنة المنصرمة.

ويكشف التقرير الذي أعدته اللجنة البرلمانية بالاستناد إلى تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والزيارات الميدانية لمقر الشركة الواقع في مديرية البريقة بمحافظة عدن عن حجم الفساد الذي أخذ يعبث بأهم منشأة اقتصادية على مستوى المنطقة العربية في ظل صمت مطبق من قبل الحكومات المتعاقبة. واعتبر مراقبون أن التقرير يعد بلاغاً مكتمل الأركان لهيئة مكافحة الفساد إذا كانت جادة فعلاً في مكافحة الفساد والحفاظ على البنية الاقتصادية ومصادر الدخل القومي.

علي عشال - العضو البرلماني البارز عن كتلة الإصلاح وعضو لجنة التنمية والنفط - يتفق مع كل من رئيس اللجنة عبد الجليل ثابت وعضوها عبد الجليل جازم فيما يتعلق بإكمال التقرير مضيفاً إن اللجنة قامت بالنزول على مرحلتين لتقصي الحقائق في المصفاة.

ويرجح مراقبون وبرلمانيون إعادة التقرير إلى اللجنة المختصة، أنه جاء في إطار خطوة لامتصاص قوته وكشفه لحقائق وأرقام بدت صادمة للبعض وغير متوقعة لجهات متورطة في وصول المصفاة إلى هذا المستوى من التردي وكانت قد اطمأنت إلى عدم الاقتراب منها من قبل.

فيما اعتبر آخرون ما أقدم عليه المجلس خطوة إجرائية لامتصاص الخلاف الحاد بين أعضاء اللجنة حول التقرير ومن ثم إعادة مناقشته في جلسة قادمة دون حذف أو تعديل.

وتعد شركة مصافي عدن من أقدم الشركات العاملة في تكرير البترول على مستوى الجزيرة العربية إذ أنشئت في العام 1954 إبان الاحتلال الإنجليزي لمدينة عدن. وإلى عملية التكرير تقدم المصفاة خدمات أخرى، كتزويد السفن المارة بميناء عدن بمادة الديزل، وتوفير مشتقات البترول الأخرى إلى السوق المحلية.

التقرير البرلماني كشف عن معلومات مهولة تتعلق بالأرباح والإيرادات والصيانة والصرفيات الضخمة، الأمر الذي أعاد إلى الأذهان معلومات وأحاديث سابقة عن نية الخصخصة التي حاول رئيس الشركة فتحي سالم نفيها في حوار مع صحيفة الوسط الأسبوعية نشر في فبراير من العام الجاري.

يقول فتحي في ذات الحوار: "قيل لنا أنه سيتم خصخصة المصفاة. وبقينا خمس سنوات تحت الخصخصة" ومنعنا حتى من شراء مبنى بسبب أن المصفاة واقعة تحت الخصخصة وكنا ضدها مع أن الدراسات كلها كانت باتجاه الخصخصة. وأضاف: تم دفع المال لشركة استثمارية من أجل خصخصة المصفاة وتجزئتها للبيع وبعد ذلك تم تدارك الأمر وأقر عدم الخصخصة!

وإذا ما عدنا إلى تكاليف الدراسات الخاصة بالخصخصة فقد بلغت بحسب المسؤول الأول في المصفاة: (400 ألف دولار). المهم دفعت مبالغ لبيع المصفاة وخصخصتها. قال فتحي سالم المسؤول الأول في المصفاه في الحوار المذكور بحسب قناة الجزيرة الوثائقية بتاريخ 2000/4/30.

ما يؤكد أن نوايا الخصخصة وبيع المصفاة ما تزال قائمة هو الوضع المتردي الذي كشفت عنه تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، والتقرير البرلماني للجنة التنمية والنفط، فضلاً عن كلام المدير التنفيذي للشركة فهو يؤكد أن التطوير الأساسي لم يتم بعد، وما تم هو تحسين الوضع القائم والحفاظ عليها وتشغيلها كما هي. وبالنظر إلى الحجج التي يطرحها الداعمون والواقفون مع موضوع الخصخصة فإن قلة الإنتاج ورداءته، وعدم تحقيق أرباح مجزية، وتعالي أصوات الموظفين بالشكوى والمظلومية، والأعطاب المستمرة من جراء انعدام الصيانة. كل هذه النقاط هي بمثابة حجج داعمة تقوي وتزيد من طروحات الخصخصة ومن يقف ورائها.

فالعضو المريض الذي لا يؤدي أي وظيفة في جسم الإنسان مثلاً يكون التخلص منه أمراً طبيعيا. كذلك هو الحال بالنسبة لشركة مصفاة عدن، فإنها إن لم تعد بحسب سياسة الخصخصة ذات قيمة وفائدة للوطن، فإن التخلص منها هو الحل الأنسب، لأن بقاءها عبء على الدولة ومواردها الشحيحة.

الآن هذه المعادلة تسير في طريق التحقق بالنسبة لمصفاة عدن، فالمدير التنفيذي فتحي سالم المشدلي يقول إن الطاقة بعد 50 عاماً من إنشاء المصفاة هي بحدود 120 ألف برميل في اليوم من الخام الخفيف و140-150 من الخام الثقيل وهي مصممة لتنتج من 150-170 ألف برميل من الخام يومياً.

بعد 50 سنة من الإنشاء، معنى ذلك أن تلك الطاقة الإنتاجية كانت قبل سنوات لأن المصفاة أنشئت في 1954م، وكان المدير التنفيذي يتحدث في العام 2008م بمعنى أنه تجاهل أربع سنوات أخرى مضت من عمر المصفاة تبدأ من 2004 وحتى 2008م.

مع ذلك فإن التقرير البرلماني جاء ليؤكد أن الطاقة الإنتاجية المستغلة للمصفاة أقل من 60% من طاقتها التصميمية. وهذا يشير إلى أن السنوات الأخيرة من عمر المصفاة كانت بمثابة الحصاد الأكثر عنفاً وقسوة في تاريخه اللافت.

الأرباح خلال خمسة أعوام من2002-2006م حققت الرقم (صفر)، كميات الفاقد من النفط الخام من 2003-2006م حققت الرقم 351.4 مليون دولار ويتوقع أن يصل الفاقد هذا العام 150 مليون دولار.

وأضاف التقرير أن الفاقد البحري كبير في واردات المصافي من نفط مأرب والواصلة عن طريق البحر بواسطة الباخرة البريقة حيث بلغت في العام 2003م 29311 طناً، أي ما يعادل 233418 برميلاً بقيمة 501 مليون دولار

وفي بداية العام الحالي كان الحديث عن تحديث مصافي عدن على أشده؛ فالتصريحات التي أطلقتها وزارة النفط والمسؤولون في المصفاة حصلت على تأييد الكثيرين، لاسيما العاملين في المصفاة الذين بدأ الكثير، منهم يفقد الأمل بالتطوير والاستمرار، فضلاً عن أمل كبير في التخلص من مادة الرصاص المضافة للبترول التي ذهب ضحيتها الكثير، سواء من العاملين أو من غيرهم الذين يستنشقونها عبر الهواء من خلال عوادم السيارات، وهي مادة تثير أضرارها الرعب والهلع في النفوس.

التصريحات أشارت إلى أن المصفاة سوف تخضع لعملية تحديث تشمل إضافة وحدات جديدة للبترول الخالي من الرصاص، وتطوير الوحدات الأخرى لتلبية احتياجات السوق المتزايدة على النفط ومشتقاته. تلك العملية بحسب يوسف قليقل نائب المدير العام تتوزع على مرحلتين: الأولى بتكلفة تقدر بنحو 500 مليون دولار، وتبدأ منتصف العام الجاري 2008 لترتفع إلى مليار دولار بانتهاء المشروع في العام 2010م.

ذلك إذا ما تحقق سوف يوفر على الدولة استيراد النفط الخالي من الرصاص الذي تصل قيمته سنوياً - بحسب خبير نفطي - إلى 250 مليون دولار، إلا أن تحديث مصافي عدن كما قال الخبير في مشروعات النفط والغاز للمصدر تُكلف 125 مليون دولار، والفارق كبير بين هذا وذاك.

لكن ما يجعل عملية التحديث للمصفاة وإنتاج بنزين من دون رصاص ينطبق مع المواصفات العالمية ورغبة الشركات المصنعة والموردة والمستوردة للمركبات ترتطم بكتل صلبة هو تأكيد الخبير النفطي أن: الدولة ما تزال تستورد مادة الرصاص بمئات الآلاف من الدورات لإضافتها للبترول أثناء تكريره بمصفاة عدن. (الهواري،1992)

كذلك فمن المظاهر الحديثة للتطوير التنظيمي الاقتصاد المعرفي لما يمتلك من خصائص رائدة في تنمية الإدارة والمؤسسة.

**الاقتصاد المعرفي**

**ماهية الاقتصاد المعرفي**

ما هو الاقتصاد المبني على المعرفة؟

هو الذي يلعب فيه توليد المعرفة واستثمارها الدور الأكبر في إيجاد الثروة (تعريف وزارة التجارة والصناعة UK).

هو انتشار المعرفة في كل مركبات وتفاصيل المجتمع.

في عصر الثورة الصناعية أوجدت الثورة عبر استثمار الآلة عوضاً عن الإنسان، وفي الاقتصاد الجديد توجد الثورة من الاستثمار في المعرفة وخاصة التكنولوجيا المتقدمة.

**الاقتصاد المعرفي هو:**

- الاقتصاد المبني على المعرفة (الاقتصاد المعرفي)
- الاقتصاد الرقمي (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)
- إقتصاد الإنترنت
- مجتمع المعلومات ( مجتمع المعرفة)

**ظواهر الاقتصاد المبني على المعرفة:**

- سرعة توليد ونشر واستثمار المعرفة.
- زيادة في البيئة التنافسية العالمية.
- زيادة أهمية ودور المعرفة والابتكار في الأداء الاقتصادي وفي تراكم الثروة.

- تحرير التجارة، وتزايد نسبة التكنولوجيا في الصادرات.
- عولمة الانتاج.
- زيادة دور التعليم والتدريب.

نجحت اقتصادات دول الخليج في البنية التحتية والتعليم والصحة والتوظيف في القطاع العام والآن بحاجة لاستراتيجيات اقتصادية جديدة.

**ما الجديد في "الاقتصاد المعرفي"؟**

- نظرية النمو الجديدة (Romer): المعرفة وخاصة التكنولوجيا عامل أساسي في النمو.
- المعرفة شكل أساسي من أشكال رأس المال.
- يبنى النمو الاقتصادي على تراكم المعرفة.
- التكنولوجيات الجديدة منطلق لسلسلة من الابتكارات التي تؤدي لتزايد معدلات النمو.
- التكنولوجيا تزيد من عائد الاستثمار وهذا يؤدي لاستدامة النمو(خلافاً للنظرية التقليدية التي تتوقع الانخفاض في عائد الاستثمار مع الزمن).
- الاستثمار يزيد من نمو التكنولوجيا وبالعكس، وبالتالي هناك نمو مستدام (عكس النظرية التقليدية).
- حقوق الملكية الفكرية تؤدي إلى الاستثمار في R&D I وبالتالي إلى النمو (عكس النظرية التقليدية التي تؤمن بـ (التنافسية المثالية الكاملة).

**أنواع المعرفة:**

- معرفة ماذا Know-what
- معرفة لماذا Know-why
- معرفة من Know-who
- معرفة كيف Know-how
- معرفة أين Know-where

**قياس مدى التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة:**

هناك العديد من المؤشرات والمعايير الخاصة بالاقتصاد الجديد، والدول العربية مدعوة للأخذ بها في إحصائياتها وخططها الخمسية وحساباتها القومية.

**البنك الدولي:**

- بيئة اقتصادية ومؤسساتية ملائمة.
- مجتمع متعلم وخبير.
- نظام ابتكار وطني فعال NIS.
- بنية تحتية ديناميكية (معلوماتية، لغوية).

**قضايا مستعصية في الاقتصاديات العربية:**

- معدلات النمو منخفضة في عائدات ونواتج العمل الإداري.
- انخفاض في التنوع الاقتصادي.
- معدلات بطالة مرتفعة وخاصة "في فئة الشباب والتي تشكل أغلبية سكان الون العربي تحديداً ".
- انخفاض القيمة المضافة في الإنتاج والخدمات.
- هجرة رأس المال والعقول العلمية والتكنولوجية إلى دول الغرب.
- ندرة المنتج العربي في السوق العالمية (صادرات منخفضة وخاصة الصناعية).

* السبب الرئيسي عدم التوجه نحو الاقتصاد الجديد.

**مقترحات لتنمية الاقتصاد المعرفي:**

- التوجه نحو الاقتصاد الجديد لايترك للسوق وحده.
- الاستفادة من فرصة الطفرة الثانية لأسعار البترول.
- سياسة وطنية للعلم والتكنولوجيا والابتكار بما فيها سياسة نقل التكنولوجيا وتشجيع الاستثمار فيها.
- التركيز على قطاعات صناعية وخدمية محددة (المواد الجديدة، الإلكترونيات، الصناعات المزودة والمكملة للصناعات القائمة).

- دعم الابتكار وخاصة في SMEs.
- اعتماد آليات ربط التعليم بالاقتصاد: إدارة مشتركة، حاضنات، حدائق.

**الاقتصاد المعرفي:** اجتمع ممثلو الحكومات العربية في المؤتمر العربي رفيع المستوى بمدينة القاهرة وذلك للتحضير لمؤتمر القمة العالمية لمجتمع المعلومات pt13; في الفترة من 16 – 18 يونيو "حزيران" 2003 وحضر المؤتمر 19دولة عربية كما حضر تسعة دول أفريقية.

السيد يوشيو أوتسومى أمين عام الاتحاد الدولي للاتصالات وعدد من الشخصيات المرموقة عالمياً في مجال الاتصالات والمعلومات بالإضافة إلى ممثلي المنظمات الدولية والإقليمية وممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وقد أعلن المجتمعون عن عزمهم على قبول التحدي المصيري لبناء مجتمع المعلومات والتزامهم بما يكفل تحقيق هذه الغاية بألية تنمية شاملة ومستدامة. وقد أكد الحاضرون على الدور المحوري للمعرفة في صياغة المجتمع الانسانى الجديد مجتمع الاقتصاد المعرفي " والذي يختلف عن كل ما سبق من المجتمعات. ومن أهم ما يعتمد عليه هذا المجتمع العنصر البشري والذي يمثل أهم محاور التنمية المعلوماتية بصورة أساسية وتتطلب مهمة بناء مجتمع المعلومات تسخير كافة الإمكانات من اجل رأب الفجوة الرقمية التي تزداد اتساعاً يوماً بعد يوم بين العالم المتقدم وبلدان العالم النامي مما يؤدى إلى إقامة مجتمع أكثر رفاهية وأماناً وتتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحقيق هذا الهدف بالإضافة إلي الحد من الأمية ومكافحة الفقر والجوع وتحسين أوضاع المرأة والقضاء على الفوارق الاجتماعية والاقتصادية وزيادة القدرة على المنافسة لتنمية فرص العمل وخلق قطاع خاص نشط يساهم في جهود التنمية المجتمعية.

ويركز المجتمعون على أن التكامل الاقليمى وحشد الإمكانيات والموارد العربية هو السبيل الوحيد للوصول إلى الاقتصاد المعرفي وبناء البنية التحتية اللازمة لنشر التطبيقات المعلوماتية العربية. وقد ناقش المجتمعون في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، وأكدوا على أهمية العمل على مجموعة من المحاور كالآتي:

تنمية البنية الأساسية:

ويؤخذ بتطبيقها اعتبارات هامة أبرزها:

1- إقامة العصب المحوري الاقليمى لشبكة اتصالات عربية ذات سعات عالية لتبادل المعلومات بنظام السعات فائقة تضمن أقصى درجة من الترابط ما بين الأقطار العربية وتستغل شبكة الألياف الضوئية القائمة بالفعل في بعض البلدان العربية على أن يبدأ التخطيط لها في أقرب وقت ممكن وأن يتم الانتهاء منها بحلول عام 2010.

2- إتاحة عدة مستويات للنفاذ والربط مع شبكة المعلومات لضمان توفرها للفئات محدودة الدخل مع توفير مسارات بديلة للربط مع شبكة الانترنت.

3- توفير حد أدنى من الخدمات الشاملة للاتصالات لجميع الفئات وذلك بتوفير الدعم اللازم للوفاء بها بحيث يمكن لـ 60% من سكان العالم العربي الوصول إلى خدمات الاتلات بحلول عام 2008 على أن ترتفع هذه النسبة إلى 80% بحلول عام 2010.

4- العمل على زيادة تدفق المعلومات ما بين البلدان العربية وإزالة مواضع اختناقات هذا التدفق عن طريق شراء سعات إجمالية من وسائل الربط الدولية.

5- العمل على وضع رقابة على المواقع التي لا تحافظ على التقاليد و العادات العربية.

6- إنشاء فريق عمل تحت مظلة جامعة الدول العربية لتأمين شبكات المعلومات العربية وحماية المستهلك العربي أفرادا ومؤسسات ضد جرائم الانترنت وانتهاك الخصوصية الفردية والتلوث المعلوماتي المتمثل في المعلومات الخاطئة والزائفة والمضللة.

7- إجراء الدراسات الكافية لتقييم الموقف الراهن للبنى التحتية للاتصالات بالبلدان العربية لتحديد خطوات الانتقال إلى الأجيال الأحدث تكنولوجياً من شبكات الاتصالات والمعلومات ذي السعة الفائقة بحلول عام 2005.

8- العمل على توفير كامل الاحتياجات العربية من العناوين وأسماء النطاقات الخاصة باستخدام الانترنت ودعم التوجه نحو تنمية موارد هذه الشبكة بصورة حيادية من قبل المنظمات الدولية.

9- توفر أجهزة الحاسب الشخصي والانترنت بتكلفة منخفضة وإتباع أساليب مبتكرة للسداد والتمويل والتقسيط.

10- التوسع في إقامة مراكز الاتصال المجتمعية وإقامة شبكات وطنية وإقليمية للربط بينها.

**تنمية الثروة البشرية:**

ويكون الأخذ باعتبارها بتطبيق القواعد التالية:

1- توفير أقصى استغلال للامكانات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إعلاميا وتعليمياً وذلك للإسراع من معدل محو الأمية.

2- التوسع في إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج التعليمية للمدارس والجامعات وتبادل الخبرات ما بين البلدان العربية وضرورة التركيز على ترسيخ المفاهيم المحورية وتنمية المهارات الأساسية.

3- اعتبار اللغة العربية ومعالجتها آلياً بواسطة الحاسبات مدخل أساسي لتحقيق التكامل العربي معلوماتي والمحافظة على الهوية القومية والخصوصية الثقافية واستغلال الميزة التنافسية التي توفرها وحدة اللغة على مستوى العالم العربي لإقامة صناعة محتوى عربية قوية قادرة على المنافسة عالمياً.

4- قيام مؤسسات التعليم ومراكز التدريب المتخصصة ببرامج تدريب مكثفة لإعادة تأهيل الأفراد تلبية لمطالب سوق العمل في ظل اقتصاد المعرفة والتوسع في استخدم الانترنت للتعليم الذاتي المستمر.

5- الرصد المستمر للعرض المتوفر من خدمات المعلومات ومدى الطلب عليها وكيفية تفعيل الخطاب العربي الثقافي عبر الانترنت.

6- إنشاء بنوك للمعرفة كمستودعات للأعمال الذهنية.

**الحكومة الالكترونية:**

وتكون بتطبيق القواعد التالية:

1- إقامة تدريب على مستوى إقليمي للقيادات الحكومية لتوعيتهم بالجوانب المختلفة للحكومة الالكترونية ومتطلبات تنفيذها.

2- مساندة الحكومات العربية للجهود الرامية للارتقاء بالأداء الحكومي الكترونيا.

3- التوسع في تقديم الخدمات للمواطنين الكترونيا بحيث تغطى كافة القطاعات مع توفير الخدمات للمناطق النائية والفئات المهمشة بحلول عام 2011.

4- تعزيز مشاركة القطاع الخاص في عملية تطوير العمل بالمؤسسات الحكومية من اجل الإسراع في التحول من الطرق الورقية التقليدية إلى الأساليب الالكترونية.

5- نمذجة الوثائق الحكومية غير السرية والعمل على توحيدها قياسياً وإزالة القيود التي تمنع تداولها.

6- إعفاء أو تخفيض الرسوم على المعاملات الإلكترونية لتشجيع الإستخدام الإلكتروني

**إقامة صناعة للمحتوى العربي:**

1- وذلك بضرورة توازى إرساء البنى التحتية مع إقامة صناعة عربية قوية للمحتوى مع توفير وسائل مبتكرة وعملية لتمويل مشروعات هذه الصناعة الحيوية التي تمثل الركيزة الأساسية لبناء مجتمع المعلومات.

2- رصد وحصر المحتوى الحديث الذي يتم إنتاجه ورقيا والكترونيا بالتوازي مع الحث على إيداع نسخ الكترونية من الحديث منه ورقمنة القديم من مصادر

التراث والإبداع الادبي والفني والإنتاج الإعلامي العربي والحفاظ عليه بأساليب الأرشفة الالكترونية.

3- الاهتمام بالأمور المتعلقة بالملكية الفكرية والانضمام إلى الاتفاقيات العالمية في هذا المجال، مع ضمان إزالة العقبات أمام توفير التكنولوجيا اللازمة للتنمية والتطوير للجهات التي تحتاجها

4- تغطية التخصصات الجديدة وغير التقليدية اللازمة لصناعة المحتوى وتشجيع المدارس والجامعات للمساهمة في إنتاج المحتوى وتوظيفه.

5- مراجعة الاستراتيجيات العربية القطاعية في مجالات التعليم والإعلام والأنشطة الثقافية للتنسيق بينها وتكثيف تمحورها حول شق المحتوى.

**التجارة الالكترونية:**

1- حيث يتم توفير البيئة المناسبة لنشر التجارة الالكترونية بإصدار السياسات والتشريعات اللازمة وتعزيز الآليات الإقليمية لزيادة التبادل التجاري الكترونيا ما بين البلدان العربية وإزالة العوائق التي تعوق تدفق التعاملات التجارية.

2- إقامة مؤسسات إقليمية مخولة بسلطة توثيق التوقيع الالكتروني كأساس للتجارة الالكترونية.

3- توازى العمل في نشر التجارة الالكترونية مع تحسين خدمات النقل والشحن وخلافه لتسهيل حركة البضائع ما بين البلدان العربية.

4- تبني تشريعات موحدة لحماية حقوق المستهلكين والمنتجين وإرساء آليات فض المنازعات.

**البحث العلمي:**

1- ويكون من خلال ربط مراكز البحوث العربية بشبكة فائقة السعة وجعلها مراكز تميز لصناعة المحتوى ومنتجات المعلوماتية الأخرى.

2- التحفيز على إنشاء الشركات الوليدة وبناء الحضانات التكنولوجية والحصول على اكبر دعم ممكن لها من المنظمات العالمية والإقليمية ووكالات الدعم الدولية وتوفير طرق ملائمة لتمويلها بالتعاون ما بين الحكومة والقطاع الخاص.

3- توجيه أقصى اهتمام لمجالات بحوث معالجة اللغة العربية آلياً والمعلوماتية الحيوية Bioinformatics والتعليم عن بعد وتامين شبكات المعلومات.

**الشراكة المجتمعية:**

1- وذلك من خلال تشجيع أنماط الشراكة المختلفة بين مؤسسات القطاع الخاص بعضها البعض وبينها وبين القطاع العام وبينها وبين الشركات المتعددة الجنسيات للإسراع بعمليات توطين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات العربية.

2- إتاحة الفرص لمؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في الترويج لمجتمع المعلومات وتنمية الطلب المحلى و تقوية التضامن الرقمي.

3- طرح بدائل عديدة ومبتكرة ونماذج متنوعة للأعمال الالكترونية مشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص.

4- تبسيط الإجراءات وزيادة عناصر الجذب للاستثمارات الإقليمية والأجنبية للإسراع في إرساء البنى التحتية وإقامة صناعة المحتوى العربية.

5- توفير المعلومات اللازمة للاستثمار وتحديثها دورياً وإتاحتها للمجتمعين الإقليمي والدولي مع حث المستثمرين وجهات الدعم على الاستعانة بشركاء محليين.

**التعاون الاقليمى:**

1- حيث يتم تفعيل دور المنظمات العربية المتخصصة تحت إشراف جامعة الدول العربية لتنمية التعاون العربي في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

2- تنشيط عمل منتدى الأعمال العربي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي أقرته القمة العربية في عمان عام 2001 من أجل مزيد من مساهمة قطاع الأعمال العربي في جهود تنمية قطاع الاتصالات والمعلومات.

3- الاستفادة من خبرات المنظمات الدولية والإقليمية وعلى رأسها الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة الاسكوا ومنظمة اليونسكو وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للتنمية.

إتباع أفضل الممارسات في ضوء تجارب الدول المختلفة في التنمية المعلوماتية.

**الخلاصة:**

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – لو أحسن استغلالها – فرصة ثمينة للإسراع بجهود التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة بالوطن العربي والذي لا ينقصه الموارد التي تؤهله لتبوؤ موقع متميز له على الخريطة الجيو- معلوماتية ورأب الفجوة الرقمية التي تفصل بين العالم العربي والعالم المتقدم وما بين البلدان العربية وفي داخلها ويتطلب ذلك أول ما يتطلب - تكاملاً إقليميا فعالاً سواء على مستوى إقامة البنى التحتية أو نشر تطبيقات المعلوماتية المختلفة وكذلك قيام الحكومات العربية بالترويج لمجتمع المعلومات وبتوفير البيئة المناسبة من السياسات والتشريعات لزيادة مساهمة القطاع الخاص وتنمية القدرات الذاتية وتشجيع مبادرات الأفراد في إنشاء الشركات الوليدة التي يمثل الإبداع الفكري أهم عناصرها. ويتعين على الدول العربية كذلك تحقيق التوازن المطلوب للجمع بين الاقتصاد التقليدي والاقتصاد المعرفي و تنمية البنية التحتية وإقامة صناعة قوية للمحتوى العربي لبناء مجتمع المعلومات والمعرفة.

*　　*　　*



# الفصل الثاني عشر

## واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية

# الفصل الثاني عشر

## واقع التطوير والإصلاح  التنظيمي

## في الدول النامية

**التطوير التنظيمي:**

فبما أن التطوير التنظيمي عملية مخططه لتغيير المناخ التنظيمي حتى يواكب أو يؤثر في البيئة المحيطة سعيا وراء مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية.

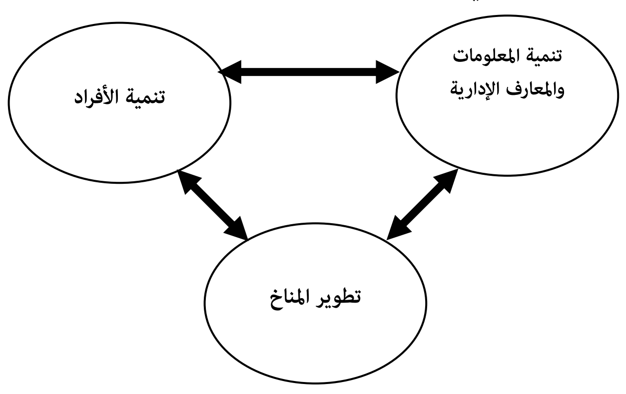
بما إن عملية التطوير الإداري (التنظيمي) عملية متناوله لثلاثة محاور رئيسية:

أولا: تنمية المعلومات والمعارف الإدارية.

ثانيا: تنمية الأفراد.(العلاقات الأنسانية)

ثالثا: تطوير المناخ.

يشمل التطوير ا لتنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسية



**فالتطوير التنظيمي:** هو الوظيفة الإدارية المخطط لها مسبقا والمستمرة والمتكاملة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى، والهادفة إلى إحداث زيادات مستخرجه في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة بجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل. (عبد الهادي،1991).

وفيما يلي تفصيل للجوانب الثلاثة:

**أولا: تنمية المعلومات والمعارف الإدارية:** بالنسبة لتنمية المعلومات والمعارف الإدارية فإن النظم الإدارية (التنظيمية) لم تلحق بسبق البحث العلمي إلا في العشر سنوات الأخيرة نظراً لعدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية، وحتى تكون التنمية المعرفية للمعلومات الإدارية عن طريق:

- تشجيع تيار من البحث العلمي الجاد لتوصيف وتحليل الأوضاع والأساليب والإنجازات الإدارية السائدة وتقييمها.
- توفير تيار متدفق من المعلومات عن النشاط الإداري وظروف الإدارة ومعوقاته التنظيمية والمناخية.
- تطويرا نظم وأساليب تعليم الإدارة لتوفير الإمكانيات الضرورية لإعداد أجيال متجددة من المديرين الأكفاء.

**ثانيا: تنمية الأفراد:** العمل على تنمية الأفراد الممارسين للوظائف الإدارية من خلال:

- العمل على تخطيط عملية التنمية المتكاملة للأفراد الإداريين، وذلك بالاختيار العلمي السليم، والأشراف والتوجيه، والتدريب المنظم، والتقييم الموضوعي، والتثقيف المستمر.
- والعمل على رفع مستوى التطبيق الإداري بتقديم خدمات البحوث والاستشارات الإدارية بشكل منظم ودقيق.
- تخطيط عمليات التدريب والإعداد للمديرين على المستويات التنظيمية المختلفة بدرجات مناسبة.

- تنمية تيار مستمر من البحوث العلمية الجادة الهادفة إلى مساعدة الإدارة على اكتشاف الأنماط التنظيمية الأكثر تناسبا مع ظروف العمل وطبائع الأفراد.
- دمج المعومة النظرية بالممارسة العملية والتطبيق بالتدريب والإعداد للمديرين.
- كما انه من خلال التدريب والبحث والاستشارة يتم توجيه المديرين إلى ممارسة العمليات التنظيمية الآتية بشكل أفضل وأدعى إلى خلق المناخ التنظيمي الذي يساعد على تنمية العلاقات الإيجابية بين أعضاء التنظيم (عمليات قيادة، عمليات الأنصال، عمليات اتخاذ القرار، عمليات التحفيز وإثارة الدوافع، عمليات التقييم وتحديد الكفاءة) .

**ثالثا: تطوير المناخ:** أما بالنسبة لتبسيط المناخ المحيط بالتنظيم الإداري، عن طريق إعادة تشكيل التنظيم العام للجهاز الإنتاجي على أساس أن وحدة الإنتاج الرئيسية لها شخصية مستقلة وحرية في العمل والتصرف تحت إشراف ومتابعة من مركز التنظيم العام ومن ثم يكون مبدأ التنظيم هو استقلال الوحدات الأساسية ومركزية الإشراف والتقييم.

تبسيط الإطار العام المحيط بالوحدات الإدارية وذلك بتقليل المستويات والحد من الازدواج والتكرار في أجهزة التخطيط والإشراف.

• **المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية:** تواجه الدول النامية وخاصة دولة الوطن العربي مشكلات التخلف الاقتصادي وما يصاحبها من أمراض اجتماعية وسياسية تمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه دول العالم.

وخاصة "الدول النامية" ففي هذه الدول بالذات يقل متوسط الدخل الفردي بالقياس مع المتوسط للدخل الفردي في الدول المتقدمة والتي قطعت شوطا بعيدا في مجال التقدم الاقتصادي، **وأهم مظاهر هذا التخلف الاقتصادي فيما يلي:**

- انخفاض مستوى الدخل العربي وما يترتب على ذلك من سوء التغذية وانتشار الأمراض وارتفاع نسبة الأمية وتدهور حالة الإسكان للغالبية من أبناء المجتمع العربي.

- إن انشغال الغالبية العظمى من السكان بأنواع النشاط الأقل إنتاجية وخاصة الزراعة وأشكال الخدمات غير الإنتاجية، ويصاحب هذا الموقف ظاهرة البطالة المقنعة حيث يعمل النشاط الاقتصادي عدد من الأفراد يزيد كثيرا عن الحد الاقتصادي للعمالة.

- ارتفاع معدلات المواليد والزيادة المستمرة في الحجوم السكانية حتى لا تغطي الموارد الطبيعية والاقتصادية احتياجات السكان وهذا ما أطلق علية الخبراء (الانفجار السكاني).

- إن المناخ الغير محابي للعمل والإنتاج يؤثر على التطوير التنظيمي حيث تتغلب العادات والتقاليد الاجتماعية المقيدة للانطلاق والابتكار والتي لا تشجع على التجديد والتطوير في مجالات العمل والإنتاج.

- الميل إلى ازدياد معدلات ألاستهلاك وضعف مستويات الادخار والاستثمار الإنتاجي.

**تنويه:** إن الإشارة إلى التخلف الإداري كنتيجة جزئية للتخلف الاقتصادي، يعكس تسبب التخلف الإداري لمزيد من التخلف الاقتصادي، أن إفراز كوادر إدارية متخلفة بطبيعتها يكمن وراء انخفاض مستوى المعيشة وتفشي الفقر سواء الاقتصادي أو الثقافي وانخفاض معدلات.

أي أن الإدارة المتخلفة هي نتاج التخلف الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، **وأهم ملامح التخلف الإداري في الدول النامية ما يلي:**

- تخلف الإنتاج من السلع والخدمات من حيث النوع والكم، بسبب عدم وضوح مفاهيم تخطيط المنتجات وتخطيط ومراقبة الإنتاج وضبط جودته، وسبب هذا.

- القصور نقص الموارد والإمكانيات المادية.

- انخفاض جودة الإنتاج الحقيقية نتيجة لاستخدام أساليب عمل متقدمة ومستوردة من الخارج وسوء استغلالها الذي يعكس سوء استغلال الطاقات

البشرية والمهارية، تضخم العمالة الإدارية بمالا يتناسب مع احتياجات ميدان العمل وذلك لعدم وضوح مفاهيم تخطيط القوى العاملة ومعايير الحساب الاقتصادي للأداء.

- الإسراف في استخدام الموارد المادية والبشرية والعجز عن استخلاص عائد متناسب مع تكلفة الحصول على تلك الموارد.
- تخلف وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وشيوع الارتجال في اتخاذ القرار وغياب النظم والإجراءات المدروسة المرشدة للأداء.

**المشكلات الاقتصادية التي تواجه التطوير التنظيمي وتتمثل فيما يلي، منعكسة الأثر على المشكلات الاجتماعية والسياسية وأهمها:** (عبد الرحيم،1994)

- انقسام المجتمع إلى طبقات تتناقض مصالحها الاقتصادية وتتبلور أساسه في طبقة مالكي رؤوس الأموال من ناحية وطبقة العاملين من جهة أخرى.
- تفاقم الفجوة في مستويات المعيشة بين طبقات المجتمع نظراً لسوء توزيع الدخول وانعدام العدالة التامة في هذا التوزيع.
- السيطرة السياسية لأصحاب رأس المال واستغلالهم لتلك القوة الفردية هي التنافس والتجزأه وارتفاع التكلفة الاجتماعية للإنتاج حيث تعاني تلك النظم عادة من مشكلات النمو الغير مخطط أو الركود الناشئ عن تباين القرارات الاقتصادية للمستثمرين.
- انخفاض مستوى الكفاية الأنتاجية بسبب عدم تكافؤ نوعية العمل الإداري مع التطور التقني الهائل في المؤسسات.
- نقص موارد الثروة الطبيعية يسبب تدني مستوى الكتفاء الذاتي وبالتالي انتشار الفقر والبطالة مما يسبب إنهاك في القوى الاقتصادية للدول النامية.
- تفشي ظاهرة الاقتصاد المزدوج في الغالبية العظمى في الدول النامية والتي تعني وجود قطاعين منفصلين تماما في المجتمع عن بعضهما كل منهما يشكل منطقة

شبه مغلقة وهما ضمن الاقتصاد القومي للدولة الواحدة أحدهما قطاع اقتصادي متقدم جدا والآخر قطاع فقير ومعدم ومتخلف ويفصل بينهما خطوط فاصلة تقسم الاقتصاد القومي الى أجزاء فرعية تضعف الدعائم الإقتصادية للقوى العاملة.

- إن ندرة رؤوس الأموال "المستثمرة وليست المستهلكة" أي أن الأموال المستثمرة هي التي تساعد في إنتاج شي جديد وذلك عكس ما يعنيه الاستهلاك وهو الاستخدام النهائي للموارد بدون مردود يرجى يشكل عقبة حقيقية في طريق التطوير التنظيمي وتطبيقه بشكل مثالي ما أمكن ذلك للمؤسسة.
- إن من المعوقات الاقتصادية الأكثر تفشيا أنعدام تطبيق مبدأ "الرشادة" والمقصود به إخضاع كل قرار أداري لاعتبارات التكلفة والعائد بسبب انعدام التخطيط الاقتصادي المسبق بالتزامن مع عدم توفر خبراء تخطيط اقتصادي مما يسبب ارتفاع مستوى الهدر والإسراف وخاصة وأن القيادات التي تستلم مناصب إدارية لا تنسق مع القيادات السابقة مما يزيد من مستوى الاستهلاك والهدر.

لذلك فإن الاتجاه السائد الآن في كثير من الدول يؤكد على أهمية التنمية الإدارية المتكاملة كوسيلة هامة نحو إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة.

وأصبح إعداد وتدريب المديرين يفوق في أهمية مشكلة التكوين الرأسمالي ومحاولة اجتذاب الاستثمارات وتبلور كل هذه الجهود في إنشاء معاهد ومراكز التنمية الإدارية القومية في عديد من تلك الدول واعتبار جهد التطوير التنظيمي.

**مشكلات سياسية:**

**(مور،1987)**

إن واقع التطوير التنظيمي في الدول النامية في عصر العولمة يشبه الاستخدام لطائرات كانت تستخدم في الثلاثينات من هذا القرن، فهي تحتوي على آليات ومعدات ومحرك نفاث ولكنه غير متكافئ مع متطلبات العصر، كما إن المؤسسات والتنظيمات تعاني من تخلخل نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير كل البيانات

اللازمة بدقة كافية أو في الوقت المناسب، وفي هذه الحالة نجد إن قدرة القائد على التنبؤ بالأحوال المناخية والتعامل معها محدودة جداً، مما يؤدي إلى اعتماد القادة على المصادر الخارجية للمعونة يزيد وكل تلك الأمور تجعل التنبؤ بالنتائج صعب وغير دقيق وينتهي الأمر بتدخل واضح من جهات الإشراف والرقابة لوضع الأمور في نصابها، ومع كل تدخل جديد تزداد الصورة اختلالا، ففي الكثير من الدول النامية تمارس الإدارة في المنظمات المختلفة أعمالها في ظروف غير مواتية تتمثل فيما يلي:

- نقص الموارد الأساسية وتهالك المتاح من إمكانات مادية.
- تخلف الأساليب والطرق المستخدمة لأداء العمليات الأساسية.
- نقص المعلومات وعدم المقدرة على توصيل المتاح منه بالجودة المطلوبة أو في الوقت المناسب.
- تعدد جهات الأشراف والرقابة وتداخلها.

**أما بنسبة لأهم المشكلات والمعوقات الأجتماعية التي تواجه واقع التطوير التنظيمي في الدول النامية:**

**أولا:** المجتمعات العربية مجتمعات قبلية أو قريبة من إطار القبلية ونظام الأسرة الممتدة، لذلك فإن هذه المجتمعات تظل مشدودة إلى القيم القبلية، مما يجعل الإدارة العربية تبدو مشدودة كذلك إلى القيم القبلية والمتمثلة في الروابط القبلية والأسرية والتي تلعب فيها الاعتبارات والقيم الشخصية والمجتمعية وذلك له دور كبير في إنجاز المعاملات وتوزيع الخدمات، لذلك فإن الإدارة العربية هي في أكثر الأحوال إدارة قبلية تلبس ثوباً جديداً وتستخدم أدوات جديدة.

**ثانيا:** النمو الذي تنموه الأجهزة والمؤسسات الحكومية تأثرا بما هو موجود في الدول المستعمرة سابقا وهو محاكاة لما هو موجود فيها وذلك تعتبره الدول النامية معياراً للتحدث والتطوير التنظيمي.

**ثالثا:** الحقيقة في أن الأجهزة الحكومية هي التي تضطلع بالدور الأكبر في إدارة دقة شؤون البلاد وفي التخطيط والبرمجة بهدف إحداث تطوير تنظيمي جدي للتنمية

تجعل من العاملين فيها وفي مؤسسات القطاع العام هي العناصر الرئيسية في رسم وتحديد مستقبل الدول العربية وبالرغم من التأهيل الأكاديمي إلا أنها قليلة التدريب من ناحية أخرى.

**رابعا:** ترتبط هذه العناصر بالعلاقات الأسرية والولاء القبلي مم يجعل تجاوبها مع الغير قليل ويجعل الأجهزة الإدارية بالتالي رغم حداثتها شكلا غير مؤهله للقيام بدورها في بناء المجتمع الحديث.

**خامسا:** الضعف الملحوظ لأجهزة الخدمة المدنية المعنية بشؤون الأفراد والموظفين وقلة تدريب القائمين عليها، وافتقارها إلى استراتيجيات وخطط واضحة ومحددة، يقعد بها عن القيام بدورها في تدريب الكوادر البشرية، وفي إحداث التغيير في المفاهيم والأساليب السلوكية التقليدية، كما لا يجعلها مؤهلة لغرس روح الانتماء وسط العاملين لمؤسساتهم. كما لا يسمو بهم للربط بين الولاء للوظيفة والوظيفة للبلد كلها.

**سادسا:** الاعتماد الرئيسي على الخبرة الأجنبية والموافقة العمياء على كل ما تأتي به من نظم ومقترحات وتكنولوجيا للتطوير والتنمية بدون أي موافقة أو تدقيق وبدون أي اعتبار واختلاف الظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

**سابعا:** في الدول النامية ينظر إلى عمليات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية بمنظور وظيفي بحت، يستخدم المداخل التقليدية وبالتالي فإنها لا ترتبط ببرنامج سياسي واجتماعي واضح، ولا ترتبط بخطة للتنمية مما يفقدها دعم وتأييد القيادات السياسية رغم أهميتها مما يضعف ارتباطها بالأهداف القومية المعلنة.

لذلك فان كل هذه الأمور تنعكس على الإدارة في المشروعات المختلفة، فنجدها تعاني من أمراض وعيوب أساسية وهما المشكلات الإدارية:

- غياب التخطيط وعدم وضوح الأهداف وتناقضها.
- تدني مستوى القدرة على التخطيط بعيد المدى وتخلف مفهوم التخطيط عموما.
- الارتكان إلى إشكال من التنظيمات الإدارية غير المتناسبة مع متطلبات العمل واتصافها بالأصل بالجمود وعدم القابلية للتطوير ((بيروقراطية) ومركزية الإدارة).

- عدم المقدرة على التنبؤ الدقيق فيما يحتمل أن يحدث مستقبلا "ما أمكن".
- ما يعيق عملية التطوير التنظيمي أن أساليب الرقابة الشائعة هي الرقابة بعد الأداء والتي تهدف إلى تصحيح الأخطاء "إن أمكن"، وليس الرقابة المانعة والتي تقي من الخطأ وتمنع الانحراف.
- الاعتماد على التقدير الشخصي في الإحساس بالمشكلات واستخدام معايير غير موضوعية في الحكم على الأمور واتخاذ القرارات وتقييم النتائج.
- صعوبة التنبؤ في المناخ التنظيمي والذي يعود إلى تعدد الأبعاد والجوانب المناخية التي تتصل بأعمال الإدارة والتي يجب عليها التنبؤ بها وتحليل آثارها.
- سرعة معدل التغيير في تلك الظروف والعوامل المناخية بالإضافة إلى تداخل العوامل المناخية وتشابك العلاقات فيما بينها من ناحية وتأثيرها على الإدارة من ناحية أخرى.
- أن تسليط الضوء على بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسات الإدارية هو الاقتصاص ممن كان سببا في المشكلة وليس إخضاعها للمنهجية العلمية للتوصل إلى حل للمشكلة أو صناعة قرار صائب ما أمكن ذلك للقيادي الناجح.
- تفشي الواسطة والمحسوبية يقلل من درجة تحقيق الشفافية من خلال المسائلة والمكاشفة.

**التطوير التنظيمي والعالم الثالث:**

إن انتشار التطوير التنظيمي كأداة للتغيير المخطط، وما صادفه من نجاح، واستمراره على مدى عقود من الزمان يثير بلاريب إمكانيات تطبيقية وفرص نجاحه واستمراره في دول العالم الثالث.

فضل هذا الموضوع محل حوار بين مختلف الكُتاب والمفكرين من العالمين الصناعي والثالث وفي اجتماع الجزاء الذي عقد من قبل المشروع الوطني للأمم المتحدة، والمنظمة العربية للعلوم الإدارية بعمان الاردن، وكان هذا المؤتمر في الفترة 22-1985/12/26 والذي ناقشه مجموعة من العلماء الاردنيين والاجانب ليناقشوا واقع التطوير التنظيمي في الدول النامية.

حيث قدمت ماري لوسميث ورقة علم مفادها بأنه على مفكري العالم الثالث ان يحللوا جيداً وأن يدرسوا دراسه متعمقة لجميع الأفكار والنظريات التي أتي بها التطوير التنظيمي قبل الوصول إلى قرار بخصوصها.

– كما اضافت انه من الضروري جداً ان نحرص على التراث الحضاري وان نحافظ على القيم الأصلية لدول العالم الثالث عند تبني التطوير التنظيمي.

– كما اضافت ماري لوسميث إلى حقيقة أنه من عناصر واساسيات إنجاح التطوير التنظيمي لابد من أن تكون جذوره من بيئة محدده ثقافيا ومعتمده بالدرجة الأولى على تفاليد واعراف ذلك المجتمع.

– كما اضافت في حديثها عن الصعوبات التي قد تواجه التطوير التنظيمي في العالم الثالث، فتقول بأن المناخ الصحيح الذي يطبق التطوير التنظيمي يقوم على فرضيه فلسفية تقول بأن البعدين الموجودين داخل اي تنظيم هما:

*) بعد إنتاجي.

*) بعد بشري.

بينما الواقع في الكثير من دول العالم الثالث (الدول النامية) يشير إلى وجود العماله الأجتماعية، أي توظيف أكبر عدد ممكن من العاملين ليس من منطلق الحاجة إلى انتاجهم بل لتفادي البطالة اصلاً، مما يتعارض وإفتراضات نموذج بليك وموتون (شبكة إدراية). هذا يفسر تقيد المنظمات في المجتمعات النامية بالتسلسل الهرمي والطبقية الاجتماعية.

كما اضافت الخبيرة في منظمة الأمم المتحدة بأنه على الدول النامية إذا ما ارادت ان تطبق التطوير التنظيمي، بأن تجري تقييم جيداً لمؤسساتها الإدارية من حيث فعاليتها وكفائتها وذلك في ضوء المعطيات والمتغيرات البيئية والتي تؤثر في تلك المنظمات، والتي من منهاجها ندرة الموارد والواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد والذي يختلف جذرياً عن الواقع في الدول الصناعية مما يجعل آية محاكاه

ومواكبه لتجارب التطوير التنظيمي كما تمارس في دول الغرب مألها إلى الفشل. (ميرغني،1978).

ويحذر الفرد في المؤتمر إلى خطورة التطوير التنظيمي بتوقعات كبيرة من النجاح والاصلاح دونما دراسة علمية لإمكانات النجاح الحقيقية، ذلك ان التطوير التنظيمي لم يكن في يوم من الأيام ولن يكون البلسم الشافي لكل المشاكل الإدارية، لذلك فإن الخطوة الأولى نحو تطبيق التطوير التنظيمي بنجاح في الدول النامية هي الإقلال من مساحة الفجوات في التنظيمات الإدارية العربية والوقوف على حقيقة ما يكتنفها ويميزها من افتقار للعقلانية والانتظام، لذلك فان الخطوة الأولى نحو تطبيق التطوير التنظيمي في الدول النامية هي الأعتراف بوجود بعض المصاعب والمشاكل ومن ثم التعرف على تلك المشاكل وتحديدها وعرضها للتحليل والمعالجة.

وأضاف الفرد أن التحدي الأساسي الذي يواجه الدول النامية يتمثل في الدور الجديد الذي يتوقع ان تضطلع به أجهزتها مؤسساتها الإدارية في فترة ما بعد الاستقلال السياسي والذي يتمثل بجميع العمليات الإدارية بدون استثناء من بداية التخطيط والإعداد لبرامج ومشاريع التنمية الافتصادية والاجتماعية وبما أن هذا الدور جديد على الأجهزة الإدارية فإنه يضع على عاتقها مهمة جديدة وصعبة وهي مواكبة التغيير الذي تعيشة المجتمعات النامية، على جميع الأصعده الثقافية والأقتصادية والاجتماعية والحضارية وان التغيير لا يقتصر فقط على الأدوار التي تقوم بها الأجهزة الإدارية فحسب بل يتجاوزه إلى الجوانب الفنية والقيمية، مما يترتب على هذه الأجهزة الإدارية التأقلم مع هذه التغيرات البيئية.

وحول أهم أوراق العمل التي نوقشت في أجتماع مؤتمر خبراء إدارة التغيير والإبداع (ميرغني،1987).

خلاصة مداولات ومناقشات الاجتماع

في مشروع الأمم المتحدة للمعونة الفنية للمنظمة

**عمان - الأردن**

**اعداد: الدكتور ميرغني عبدالعال حمور**

**اولا:** تم طرح أهم التحديات التي تواجه قضية التنمية القومية الشاملة كمركز للدائرة لمقوله إعطاء الاستقلال السياسي محتواه ومضمونه الاقتصادي والأجتماعي والذي يستوجب بدورة استعراض التحدي الرئيسي والتي اولها :

هو انهاء تبعية الدول النامية مع الدول المستعمرة وذلك بنهج نموذج تنموي يضمن استقلالاً للإدارة الوطنية وتوظيفاً للموارد الذاتية وتوجيها لها لتخدم أهداف التنمية القومية وتحقق حاجات وتطلعات الإنسان العربي.

**ثانيا:** التحدي الثاني الذي يواجه التنمية في الدول النامية هو ايجاد الإداري المناسب لتحقيق ذلك النموذج التنموي ومن ثم إنشاء أجهزة التنمية الإدارية الكفيلة بأجراء تنمية إدارية واصلاح إداري حقيقي يعيد تنظيم الأجهزة القائمة ويعيد صياغة اهدافها والقوانين ويرفدها بالمفاهيم والأفكار الإدارية ويبث فيها وعياً جديداً وروحا إيجابية متطلعة وقادرة على إدخال التغير.

**ثالثا:** تحدي اقتصادي يواجه التنمية الوطنية في الدول النامية يتشكل بالزيادات الكبيرة في اسعار النفط وما أدت اليه من عائدات نقدية هائلة لدول النفط العربي جعلتها تتبنى خططاً تنموية أقل ما توصف بها أنها انفجارية مما اقتضى لتنفيذها استيراد تكنولوجيا متقدمة ومتطورة ادى إلى استجلاب عمالة اجنبية تعد بمئات الالاف مع اختلاف التخصصات والمهارات وتوجيهات ومعتقدات وانتماءات القومية.

**رابعا:** أصبح القطاع العام في جميع الدول العربي هو القطاع الرائد والمهيمن لتحقيق التنمية، هذا ولقد ترتب على ايكال الدور الرئيسي في التنمية للقطاع العام

زيادة الإحساس بضرورة العمل المستمر والإغفال الملحوظ في القطاع الخاص وذلك يعود إلى أسباب أهمها:

- ضعف القطاع الخاص العربي ومحدودية إمكانياته الاقتصادية والأجتماعية وما يتميز به شأنه شأن كل قطاع خاص، من تردد وجمود وحذر زاد من حدتها ما ظلت تتعرض له الدول العربية من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.
- كبر حجم وارتفاع تكاليف الخطط والمشاريع التنموية والتي شرعت الدول العربية في تنفيذها وذلك يفوق قدرة القطاع الخاص.
- حذر الحكومات العربية وحيطتها من مخاطر ومزالق الاعتماد على القطاع الخاص الأجنبي وما قد يجره من تبعات.
- تحرص الحكومات على ان تصل عائداتها واستثماراتها وخدماتها لجميع المواطنين.
- وتقليص عمل القطاع الخاص لأسباب عقائدية سياسية.

وذلك ما أعده الدكتور ميرغني عبدالعال حمور، خبير الأمم المتحدة لدى المنظمة العربية للعلوم الإدارية وما قام بدراسته، من خلال أوراق العمل التي نوقشة في اجتماع خبراء في إدارة التغيير والإبداع. (ميرغي، 1987)

واقع التطوير الإداري والاصلاح والتنمية الإدارية وأهم مشكلاتها في الوطن العربي:

حيث تناول الدكتور رجب علي الشناوي والدكتور محمد الصقور والدكتور صالح ذياب الهندي عدة مشكلات ومعوقات تحد من امكانية تحقيق تنمية إدارية عربية هي بالأحرى:

- عوامل داخية .
- عوامل داخلية خارجية.

والعوامل الخارجية هي التي تؤثر سلباً في التنمية الإدارية تؤثر من الخارج وأهم هذه التحديات:

**التجزئة والمفاهيم القطرية :**

والتي تم فرضها بعد انهيار الدول العثمانية حيث قسم الوطن العربي إلى مراكز نفود ومستعمرة إما منتدبه أو محتله وذلك تسهيلا لإخضاعها وربطها بالمصالح الأجنبية مما أدى إلى حرمان الدول العربية من الوحدة السياسية وبالتالي تأخرت في نيل استقلالها مما رسخ مفاهيم الفرقة والضعف وحتى صارت هذه الحواجز حواجز نفسية مادية بين أفراد الأمة العربية مما أدى إلى عدم المشاركة والتعاون في مواجهة التحديات والشعور بالإحباط والإقليمية وذلك أدى إلى ربط الاقطار العربية بالتبعية الاقتصادية للأجانب والتبعية الاقتصادية لضمان خضوع الاقتصاديات العربية لعملية استنزاف أطول وضرب العزلة على الشعب العربي من أجل الإرغام على الخضوع حتى عم التخلف، كما أن التجزئة اعاقت حركة الإنماء العربي وافقدتها القدرة على التكامل فيما بين الاقطار العربية وحرمت الأقطار العربية من الإفادة من الدول الغنية.

**من العوامل (سياسية خارجية) الصراع العربي الاسرائيلي:**

كانت بداية هذا التحدي من عام 1948 وكان من اهم التحديات التي تواجه التنمية الإدارية والوطنية على مستوى الوطن العربي كامل، وكان من أهم نتائجه استنزاف الموارد العربية البشرية والمالية أدى إلى زيادة الانفاق العسكري حيث بلغ 6.6% من مجمل الناتج القومي وذلك يشكل عبثاً كبيراً على عملية التنمية الإدارية والوطنية واعتبار اسرائيل تهديداً كالأمن القومي العربي حيث يظهر الضعف العربي للمقدرة الذاتية في الدفاع عن الأراضي المقدسة وتزايد الاعتماد على الدول المسؤولة عن وجود اسرائيل ودعمها .

تحطيم البنية الاساسية للأقتصاد العربي عن طريق استنزاف الموارد العربية وإجهاض مكتسباتها خلال فترة الازدهار النفطي وكان ذلك ضمن مخطط صهيوني

غربي محكم، كما ان الخطر الأكبر الذي يهدد الأمن العربي وخاصة بعد 73 عندما حصلت الدول العربية على استقلالها.

**بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي في الدول النامية هي:**

1. لم تكن العديد من الإدارات الحكومية القائمة قادرة على تنفيذ مشاريع خطط التطوير بالكفاءة المطلوبة، إذ أن هذه الإدارات لم تكن مهيأة للقيام بأعباء إضافية وجديدة عليها.

2. عجز بعض المؤسسات التي أنشأتها الدولة عن إدارة وتنظيم وتنفيذ بعض مشاريع التنمية الجديدة من خلال استخدام وسائل إدارية وتقنية معاصرة وملائمة.

3. لم يستطيع كثيرون من القادة الإداريين قي الجهاز الحكومي تفهم واستيعاب توجهات واتجاهات التنمية والتكيف مع المعطيات الجديدة.

4. عدم قدرة العديد من قاده التخطيط لتنمية الاقتصادية والاجتماعية تضمين إستراتيجية التنمية في البلاد خططا موازية للتطوير الإداري.

5. ظهور جيل جديد من القادة الإداريين وصلوا إلى أعلى درجات الهرم الإداري بناء على الاعتبارات الأخرى دون أن تباح لهم فرص مناسبة للمرور بخبرات وتجارب إدارية تساعدهم على نضجهم الإداري.

6. غياب الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال الإدارة والإداريين غيرهم من موظفي الدولة، كذلك ضعف الرقابة المالية والمحاسبة الداخلية والخارجية.

7. عدم قدرة بعض الوزراء والمديرين العامين ورؤساء العديد من مجالس الإدارة على التخلص من الانخراط في الكثير من المهام التفصيلية أو القليلة الشأن قياسا مع ما يجب أن يتفرغوا له من أعمال التخطيط والتنظيم ورسم سياسات واتخاذ القرارات على مستوى يليق بمستوى ثر المستويات التي يتولون تنفيذها.

8. تحميل القيادات الإدارية العليا في الوزارات والمؤسسات العامة مسؤوليات إضافية عن طريق اشتراك الواحد منهم في العديد من مجالس الإدارة في المؤسسات والشركات.

9. عدم قدرة الأجهزة المعنية بإدارة التطوير الإداري على إتباع أساليب ووسائل وإجراءات عمل حديثة ومتطورة تتماشى ومتطلبات الأعمال المنوط بها انجازها.

10. غياب المعايير العلمية في استقطاب قوة العمل.

11. عدم توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

12. عدم توافر الموارد المادية وذلك متمثل في ندرة رؤوس الأموال التي يتطلبها التطوير التنظيمي بلأضافة الى قلة توافر الموارد العينية التي يساعد توافرها على أنجاح عمليات التطوير التنظيمي مثل المراكز التأهيلية التدريبية التي يساعد أستغلالها على انتهاج خطى التطوير التنظيمي في المؤسسة الأدارية.

13. القصور الملحوظ في الثقافة الأنجابية لدا الأغلبية الكبرى من المجتمعات بالدول النامية.

14. وجود نظرة سلبية نحو عمل المرأة وتسلمها مناصب قيادية في المؤسسات الإدارية.

وذلك ما لوحظ في العقود الأخيرة تغيره والانتقال التدريجي والإيجابي نحو إدارات عربية أكثر تطوراً وحداثة.

# دور الاستثمار في التطوير التنظيمي للمؤسسات

# بالدول النامية

**مقدمة:**

ان هذه الوحدة تبحث في كيفية حدوث التحولات الاقتصادية بواسطة الاستثمارات الاجنبية المباشرة والتي تمثل طليعة التنمية في البلدان النامية والتي تمثل البلدان العربية جزء منها.

وكما هو معروف ومن الطبيعي فإن جذب الاستثمارات الأجنبية يعتمد اعتمادا كبيرا على السياسات الحكومية العامة.

اننا سنتحدث عن دور الاستثمار الاجنبي المباشر مع تأكيد اهمية المعرفة والمهارات التنظيمية والتقنيات الموجودة في الدول النامية على انشاء اقتصادات متطورة.

تمر الدول النامية في الوقت الحالي بمراحل التنمية الصناعية وأن هذا الأمر يتطلب العمل الجاد والمتواصل على جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة وتشجيعها.

## 1. تأثير الأستثمار الأجنبي المباشر على الاقتصاد الوطني:

ان تأثير الاستثمارات الأجنبية المباشرة في سير الاقتصاد يتوقف على مجال الاستثمارات الاجنبية المباشرة بالنسبة الى باقي الاقتصاد، وعلى درجة تأثير المشروعات التي تتضمن استثمارات اجنبية مباشرة من المنافسين والموردين والموزعين المحليين أو البنية الأساسية المحلية التي لها علاقة بالاستثمارات. وقد زاد المجال النسبي للاستثمارات الأجنبية المباشرة في الدول النامية خلال السنوات الأخيرة، وعلى هذا الأساس فهي لها تأثير شديد الأهمية في تنمية الاقتصاد الوطني في أية بلد من البلدان النامية.

يجب أن ينظر الى الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تقوم بها الشركات الأجنبية في هذه البلدان على أنها من أكبر مكونات الموارد المالية المتاحة للتنمية في البلدان النامية.

ان فعالية الاستثمارات الأجنبية المباشرة كقوة للتنمية تتوقف على عاملين وهما: تأثير الاستثمارات الأجنبية المباشرة مقابل التنمية التي تعتمد على الموارد الداخلية للبلدان النامية، والجدوى السياسية والتجارية لدمج معايير الاستدامة في عملية صنع القرار المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة.

عندما نتحدث عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتأثيرها على اقتصاد البلدان النامية، فمن الضروري أن نتطرق الى تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات المتعددة الجنسيات على مستوى المعيشة في العالم. حيث تختلف اراء الاقتصاديين حول هذا الموضوع، فمنهم من يرى بأن انتقال رأس المال بحرية في أرجاء العالم يفيد فقط الرأسمالية العالمية والوطنية المرتبط بها وبعض المهن دون غيرهم من الفئات، وان التهافت على جذب الاستثمار الأجنبي بين الدول هو نوع من (السباق الى القاع)، بينم يرى أصحاب نظرية (السباق نحو القمة) أن المنافسة من أجل الاستثمار الأجنبي تؤدي في دول الشمال والجنوب على السواء إلى الارتقاء بمستوى التعليم وتحسين البنية الأساسية مما يرفع في النهاية من مستوى المعيشة في كل الدول، ويرى فريق ثالث أن الاستثمار الأجنبي المباشر ينمي ويرتقي بمناطق جغرافية معينة وذلك على حساب مناطق أخرى في العلم.

أما الرأي الأكثر شيوعا فيتمثل في محدودية الدور الذي تلعبه الشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي في التأثير على مستويات المعيشة ويذهب اصحاب هذا الرأي في تأكيد مفهومهم الى القول بأن الاستثمار الأجنبي ما زال يمثل نسبة ضئيلة من الدخل القومي، وبأنه عادة ماينتقل بين الدول الغنية وبعضها، وبأن عدد الدول النامية التي حصلت على 80% من الاستثمار الأجنبي خلال عقدي الثمانينات والتسعينات لاتزيد عن عدد أصابع اليدين.

هناك رأي آخر يفند كل الأراء السابقة مؤكدا على أن الاستثمار الأجنبي ليس شراً وليس خيراً، وعلى أن تأثير تنقلية رأس المال على مستويات المعيشة يعتمد بشكل أساس على الأطر والسياسات التي تضعها الدولة المضيفة والمتعلقة بالعرض المحلي وبطبيعة المنافسة المحلية وبالقواعد العامة التي تحكم هذا الاستثمار.

أما حسب رأينا فإن مستوى الاستثمار الأجنبي قد يؤدي إلى نتائج مختلفة على الاقتصاد وخاصة على الأجور ومستويات البطالة وتوزيع الدخول وذلك نتيجة اختلاف الأطر والقواعد الحاكمة في كل بلد.

**2. شروط تحقيق الأستثمار الأجنبي المباشر :**

يجب الأعتراف بأن سياسة الاستثمارات الأجنبية تنمو بشل مطرد نتيجة التغير التكنولوجي السريع ونتيجة تحرير السياسات المتعلقة بالاستثمار والتجارة، ولم تعد حركة الاستثمار للشركات العالمية نحو الدول النامية تقتصر على البحث عن أسواق محمية أو عن عمالة رخيصة غير ماهرة أو عن موارد طبيعية قابلة للاستغلال فقط، بل تزايد الاستثمار في الآونة الأخيرة في الدول النامية في أنشطة عالية التكنولوجيا تتطلب عمالة منتجو ومنظبطة مع توافر مستويات عالية من المهارة وبنية أساسية على مستوى عالمي وشبكة من الموردين قوية تساند هذا الاستثمار.

اننا نرى اليوم عدداً كبيراً من البلدان النامية تسعى على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر بشتى الطرق فمثلاً عن طريق المناطق الحرة والاعفاءات الضريبية والحوافز.

إن الاقتصادات النامية تسعى إلى سبل نقل التكنولوجيا والادارة وتفضل أن يتم ذلك من خلال شركات مشتركة أو تراخيص التصنيع بينما ترى بعض الشركات متعددة الجنسيات خدمة الأسواق الخارجية من خلال فروع مملوكة لها بالكامل، وهو توجه توافق عليه بعض البلدان النامية في حالات خاصة.

ويفرق تقرير الاستثمار العالمي لعام 1994 بين ثلاثة استراتيجيات تتبعها الشركات متعددة الجنسيات في الدول النامية، الأولى تقتصر على خدمة البلد النامي فقط، والثانية تعتمد على قدر بسيط من المدخلات المحلية مع توجه تصديري في عدد من المنتجات، أما الثالثة فتتميز بقدر كبير من الاندماج في الاقتصاد المحلي باعتبار أن المنتجات التي تصنع في البلد النامي هي جزء من الهيكل الانتاجي العالمي للشركة متعددة الجنسيات تمثل توفير قطع بأكملها من البلد النامي تدخل في التجمع النهائي الذي يتم في بلد آخر.

ومما لا شك فيه فإن السياسات التي تتبعها الدول النامية تؤثر بقدر كبير على نوعية الاستراتيجية التي ستتبناها الشركة العالمية في هذا البلد، فاذا كانت الدولة تطبق تعريفات جمركية حمائية شديدة فإن استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات متعددة الجنسيات ستتجه نحو احلال الواردات بدلا من التوجه التصدري ومثال على ذلك صناعة السيارات في مصر.

وعلى ضوء ذلك فإن السؤال الذي نطرحه هو تحت أية ظروف اين تتكون الاستثمارات الاجنبية المباشرة ولماذا يتم اختيار بعض الدول بالتحديد كمكان لتوظيف هذه الأموال؟

إن الرد على هذا السؤال من الممكن أن ينحصر في النقاط التالية:

1. وجود عوامل محفزة من جانب المستثمر مثل النقص الكبير في الأيدي العاملة أو ارتفاع قيمة العملة في بلده الأصلي.

2. وجود عوامل محفزة من قبل الدولة المضيفة مثل النمو السريع في الأسواق وجودة الموارد البشرية والبنية الأساسية وحوافز التصدير .

3. وجود مناخ استثماري مشجع، فالوضع العام والسياسي للدولة ومدى ما يتسم به من استقرار وتنظيماتها الإدارية وما تتميز به من فاعلية وكفاءة ونظامها القانوني ومدى وضوحه واتساقه وثباته وتوازن ماينطوي عليه من حقوق وأعباء، وسياسات الدولة الاقتصادية واجراءتها، وطبيعة السوق وآلياته وامكانياته من بنى تحتية وعناصر إنتاج، وما يتميز به البلد كطبيعة جغرافية، كل ذلك نسمه مناخ الاستثمار، وعلى الرغم مما شهدته السنوات الأخيرة من جهود معظم الدول النامية والتي من بينها دول شرق ووسط اوروبا لتحسين مناخ الاستثمار فيها لتهيئة الظروف لجذب الاستثمارات، فإن العملية الاستثمارية في الدول المضيفة تواجه العديد من الماشكل والمعوقات والتي تحد من حركة الاستثمارات في هذه الدول.

### 3. مقترحات لتشجيع الاستثمار في الدول النامية:

ما هي اذن المقترحات التي يجب اقتراحها من أجل تشجيع الاستثمار الاجنبي المباشر في البلدان النامية والتي تؤثر على تنميتها الاقتصادية؟

إن من بين المقترحات التي تساعد على تشجيع الاستثمارات في الدول النامية هو إزالة وتخفيف بعض معوقات الاستثمار وذلك من خلال التزام الدول بتطبيق معظم الأحكام الواردة في قوانيب الاستثمار.

وبالاضافة الى ذلك يمكن ادراج المقترحات والتوصيات التالية لتشجيع انتقال رؤوس الاموال والاستثمارات الاجنبية في البلدان النامية:

أ. الحاجة الى اعادة النظر في تشريعات الاستثمار على فترات زمنية بغرض تطويرها.

ب. تحديد اشكال دخول الاستثمار الاجنبي وذلك من خلال مشروعات جديدة أو في مشروعات قائمة، وتحديد القطاعات المطلوب فيها الاستثمار.

ج. توجيه أنشطة الشركات الاجنبية من خلال الحوافز الضريبية والتصديرية وحوافز تأهيل الموارد البشرية.

د. وضع أسس المنافسة ومنع الاحتكار.

ه. تطوير البنية التكنولوجية الوطنية المتمثلة في تحقيق الروابط بين المؤسسات الاكاديمية ووحدات البحث والتطوير والصناعة، بالاضافة الى تقوية مؤسسات خدمات المعلومات والخدمات الاستشارية الوطنية.

و. مساندة قوية للموردين المحليين والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

ز. وجود أجهزة مشرفة على الاستثمار في البلدان النامية من أجل مساعدة المستثمر وترشيد التعامل معه.

ح. ضرورة توفير الرعاية اللازمة للمشروعات الاستثمارية في كافة مراحلها.

ط. أهمية تحقيق الانسجام في معاملة المستثمر من الناحيتين القانونية والمؤسسية.

ي. توفير الحماية المناسبة لمنتجات المشاريع الاستثمارية في البلدان النامية من منافسة المنتجات المثيلة المستوردة، وخاصة خلال السنوات الاولى من تشغيل المشروع. (ميرغي،1987).

ك. منح الجهاز المشرف على الاستثمار صلاحيات وسلطات كافية من أجل أن تكون فاعليته ذا ثقل ووزن أكبر.

ل. التأكيد على مسؤولية المستثمر تجاه تهيئة الظروف الماتية لنجاح استثماراته من خلال حسن اختياره للفرصة الاستثمارية وبيت الخبرة الؤهل من ذوي المعرفة المرتبطة بالظروف والاوضاع المحلية لوضع دراسة الجدوى اللازمة، والتأكد من جدوى المشروع وحسن الاختيار للشركاء والحرص على توازن الهيكل التمويلي للمشروع، وتوفير الادارة المؤهلة والجيدة.

وفي النهاية لابد أن نحدد أهداف الدولة من سياستها تجاه الاستثمار الاجنبي على الوجه التالي:

- تحقيق التوجه التصديري وتنمية الصادرات.
- ايجاد مصادر محلية لتوريدات الشركات الأجنبية في البلدان النامية.
- الاستفادة من البحث والتطوير المحلي في تطوير منتجات الاستثمار الأجنبي.
- توجيه جزء من أرباح الشركات الاجنبية لإعادة استثمارها في البلدان النامية.
- اختيار المسؤولين والفنيين المتخصصين للشركات الأجنبية العاملة في البلدان النامية من مواطني اللدولة المضيفة.
- مشاركة القطاع الخاص والمواطنين في رأس مال الشركة الاجنبية في البلدان النامية.
- الإفصاح من خلال التقارير والقوائم المالية لهذه الشركات عن نشاطها في البلدان النامية.

إن سلوك هذا المسلك من قبل العديد من البلدان النامية تجاه الاستثمارات الأجنبية المباشرة سيؤدي في النهاية الى التأثير على الوضع المعاشي للأفراد في هذه البلدان ودخلهم القومي وكذلك على النمو الاقتصادي لهذه البلدان بشكل عام.

# التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات

**مقدمة :**

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات، وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى الاتجاه الواضح والمتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة وتحديد النظام العالمي الجديد.

ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحوّلات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي، من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري.

إن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة (أو تسيير) المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفء. هذا، فضلا على أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات.

لذلك سيحاول هذا البحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات حول دور التطوير التنظيمي والكفاءات في إنجاح التغيير بالمؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

1. ما هي دواعي التغيير وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟

2. ما هي المجالات التي يتم من خلالها إحداث التغيير بالمؤسسة؟

3. ما هي تقنيات التطوير التنظيمي؟

4. ما هو دور الكفاءات في إنجاح التغيير بالمؤسسة؟

5. كيف يمكن الاستفادة من الكفاءات وبرامج التطوير التنظيمي عند إحداث التغيير بالمؤسسة؟

لقد أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المؤسسات والشركات - وفي ظل بيئات متغيرة- أن أي عملية تطوير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة، وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا، كما تؤكد معظم التوجهات الإدارية الحديثة على أهمية وجود الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال البشري المتمثل في الأصول المعرفية للعنصر البشري (الكفاءات، التأهيل) في المؤسسة.

**أولا: دواعي التغيير وأهميته بالنسبة للمؤسسة:**

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة (أو المسير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مُعَولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات، وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه، وفي هذا الصدد يؤكد نصر الله (1995) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير

والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن القياديين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح.

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمؤسسة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة (القبلان،1992).

**1- الحاجة للتغيير:** بصفة عامة الحاجة للتغيير في المؤسسات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل:

أ. زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وإنظمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.

ب. متطلبات الجودة الشاملة TQM.

ج. زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.

د. التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.

ه. الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.

و. تزايد تعقُد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.

ز. ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.

ح. متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

**2- أهداف التغيير:** لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

أ. إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

ب. التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

ج. خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

د. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

ه. زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.

و. بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

ز. زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المؤسسة.

ح. تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

ط. خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.

ي. تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات وإدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمؤسسة المتفاعلة".

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

**ثانيا: مجالات التغيير:**

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير وذلك لأهميتها، ويشمل التغيير في المؤسسة عدة مداخل ( المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي)، إلا أن الباحثين سيتعرضان بالدراسة والتحليل إلى المدخل الإنساني باعتبار أن الإنسان هو العنصر الموجه لحركة المؤسسة، ويلعب السلوك الإنساني دورا بارزا في عملية التغيير، حيث يتوقف التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجاحه، وانطلاقا من ذلك فقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل، ويتمثل ذلك في ناحيتين هما: (القاضي،1988)

1. **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

2. **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

أما عند علي الشريف فإن التغيير الذي يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة، يتم من خلال إدخال التغيير في مجالين هما:

**1- المهارات والأداء:** ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ. **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه وخاصة في النظم المطبقة حالياً.

ب. **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير وأسس جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج. **تدريب العاملين:** أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

**2- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:** وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات للمديرين، ويطلق على هذا التغيير في مجال الدراسات الإدارية "التنمية الإدارية"، وتعرف التنمية الإدارية على أنها "استثمار في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسة للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسة، من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهمات المعقدة في الحاضر والمستقبل"، أما التغير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين، هذا التغير يطلق عليه في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح التطوير التنظيمي وهو الذي نحن بصدد دراسته لاحقا. (ويلسون،1995)

وتعد الاتجاهات من أكثر المفاهيم السلوكية أهمية في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره، وهذا ما أدى إلى وجود كم هائل من البحوث والدراسات المنشورة حول الاتجاهات ووجود العديد من المؤلفات التي تناولتها بالتحليل والمعالجة، ورغم ذلك فإن هناك اختلافا كبيرا بين الباحثين حول الاتفاق على إيجاد تعريف لمصطلح الاتجاهات، ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات غير ملموسة وبالتالي لا يمكن رؤيتها ولكن يمكن استنتاجها، كما يرجع غموضها إلى تداخلها مع بعض المفاهيم الأخرى مثل: الآراء، المعتقدات، القيم، ورغم اعتراف الكثير من الباحثين بأن التفرقة صعبة

للغاية في الحياة العملية بين الاتجاهات والآراء والمعتقدات وغالبا ما يتم استخدامها بمفهوم واحد، إلا أنه يمكن أخذ التعريفين التاليين لتحديد مفهوم الإتجاهات.

عَرّفَ السلمي (السلمي، 2004) الاتجاهات بأنها: "تنظيم متناسق من المفاهيم والعادات والمعتقدات والدوافع بالنسبة لشيء محدد"، وذكر أن الاتجاهات في الأساس هي وجهة نظر الإنسان بالنسبة لشيء محدد، شخص، أو موضوع، أو مكان، وقد فرق بين الاتجاه والقيم بأن القيم تتعلق بأمور عامة وأشياء مجردة كالوفاء والصدق.

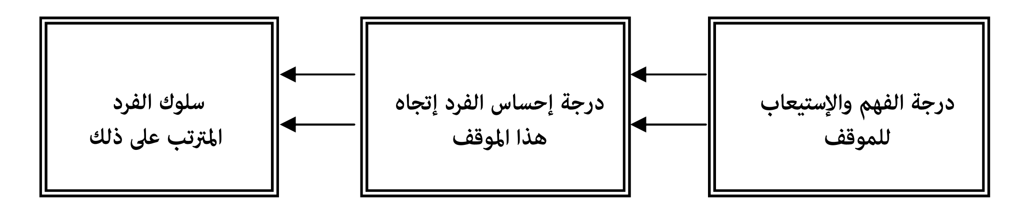
كما عُرِفت الاتجاهات بأنها تعني: "الاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة، مواقف، أحداث، أفراد/ مواضيع، شيء ما بطريقة محددة، وهذا التعريف يدل على أن استجابة الفرد مبنية على خبراته السابقة واحتكاكه ببيئته الخارجية، وهناك ثلاثة عناصر أساسية للاتجاهات وهي:

أ. **عنصر المعرفة والمعلومات:** وهو فهم واستيعاب وإدراك الموضوع أو الموقف أو الحدث من قبل الشخص، حيث أن ما يتوفر لدى الفرد من معرفة ومعلومات وثقافة وخبرات سابقة وتجارب تجاه موضوع معين تنعكس على تصرفاته ومشاعره اتجاه هذا الموضوع.

ب. **عنصر العاطفة والوجدان:** وهو شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموقف، فيظهر الفرد أحاسيسه ومشاعره بناءا على العنصر المعرفي والمعلوماتي، فيعبر عنه في شكل حب أو كراهية، تفضيل أو عدم تفضيل.

ج. **العنصر السلوكي:** ويكون هذا العنصر المحصلة النهائية للعنصرين السابقين، أي مدى استعداده للتغيير ووجهة نظره عمليا.

**العناصر الأساسية للاتجاهات**



**ثالثا: تقنيات التطوير التنظيمي:**

إن أساس مدخل التطوير التنظيمي الذي يعني في أبسط معانيه "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته "، هو تأكيد أن السبب الذي يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق هو ضعف العلاقات الشخصية في المؤسسة، وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، ومن بين هذه الطرق والأساليب يتطرق الباحثين إلى ما يلي:

**1- تدريب الحساسية** (ماهر،1994)**:** في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:

أ. زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوي بيئة الاجتماعية.

ب. التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

ج. زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

د. زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة نريد من فعالية النواتج.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ومن ثَم تعميق ادارك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

**2- بناء الفريق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسين:

**الافتراض الأول:** لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

**الافتراض الثاني:** لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

ويعتبر النموذج العام الذي قدمه باكر ملخصا جيدا لطريقة بنا الفريق، ويمكن تلخيص النموذج في الخطوات التالية: (باركر،1995)

أ. تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير و الجماعة.

ب. أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل.

ج. يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي تم جمعها.

د. يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي ثم التوصل إليها تمهيد لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.

ه. بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجها في العمل، وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعّالية.

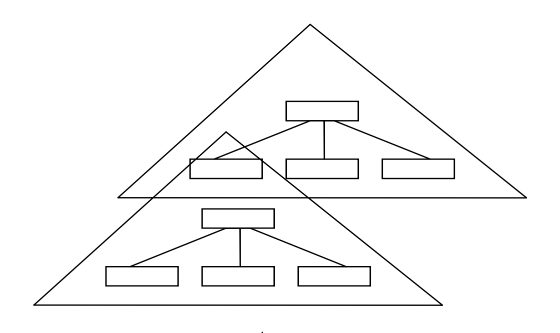
و. يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير والجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناءا على ذلك.

وباستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل، فإن الفرد يكون منظما لفريقين: فريق مع رئيسة وفريق مع مرؤوسيه، إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة وبين الجماعات وبعضها.

والشكل التالي يبين فكرة بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل.

**الشكل: فكرة بناء الفريق (العديلي،1995)**

**(الفرد يكون منظما لفريقين: فريق مع رئيسه وفريق مع مرؤوسيه)**



3- **الإثراء الوظيفي:** يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم اتجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

4- **الدراسات الميدانية وبحوث العمل:** تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل وإختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو معاهد ودور الخبرة والاستشارة بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان.

**5- شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية):** لقد وُضِعَ هذا الأسلوب من قبل العالمين "روبرت بليك" وزميليه "جين موتون" (Blach & Meuton) سنة 1985، ويقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري، مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل، الاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها (اللوزي، 2003).

وقد طَوَرَ "بليك وموتون" أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركين بالبرنامج التطويري من المديرين ومساعديهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط وكفاءتها، ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوفق بين تحقيق أعلى إنتاجية وأعلى رضا للعاملين، من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

أ. نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين.

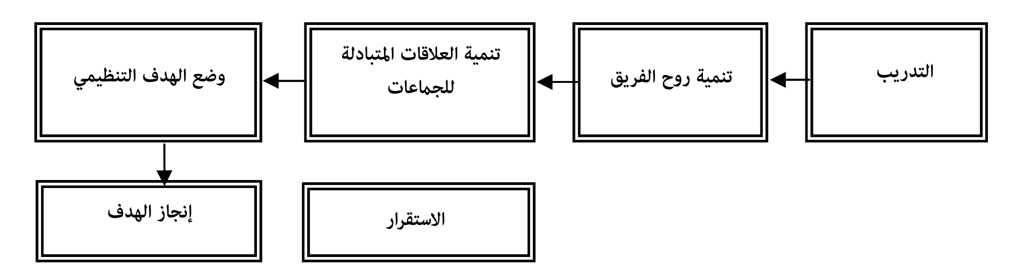
ب. نمط المدير الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.

ج. نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين.

د. نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا.

ه. نمط المدير الفرقي والمفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا.

**مراحل تطبيق الشبكة الإدارية (اللوزي، 1999)**




**الإدارة بالأهداف:**

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهى من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومي

**التدريب المخبري:**

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.

**إدارة الجودة الشاملة TQM :**

تعد إدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم "إدوارد دمينج"، منظومة فكرية جديدة أو

نموذجا جديدا أسهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهى أيضا مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط.(باركر،1995)

وتَتَبنى المؤسسات الآن إدارة الجودة الشاملة لأسباب عديدة حددها وأعدها مركز المنظمات الفاعلة التابع لجامعة جنوب كاليفورنيا سنة 1996، وهى تحسين الروح المعنوية، وحفز القوى العاملة للعمل كفريق، ومحاولة إنجاز الأعمال صحيحة من أول مرة، تحسين المهارات في العمل، إدارة التغيير، غرس الأخلاقيات، تقوية المهارات الإدارية، وتقليص التكاليف، وتقوم المؤسسات الآن في القطاعين الخاص والعام بتبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي، خاصة وأن معظم مديري المؤسسات يدركون الحاجة الماسة للتغيير وتحسين الخدمات في عصر تتزايد فيه عجوزات الموازنات وندرة الموارد، وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحول أو إدارة التغيير التنظيمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة، وهى تعتمد على النظرية القائلة " كلما ازداد إشراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية ازداد التزاما بالأهداف"، ومن أهم الركائز الرئيسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أ. مساندة والتزام الإدارة العليا.

ب. التوجه الكامل نحو العميل.

ج. أهداف مكتوبة للجودة الإنتاجية، إضافة إلى خطة سنوية للتحسين.

د. معايير ومقاييس الجودة ذات معنى لبرامج المؤسسة المعنية.

ه. استخدام خطة التحسين ونظام القياس للعاملين والمديرين.

و. مكافآت للإنجاز في مجال الجودة والإنتاجية.

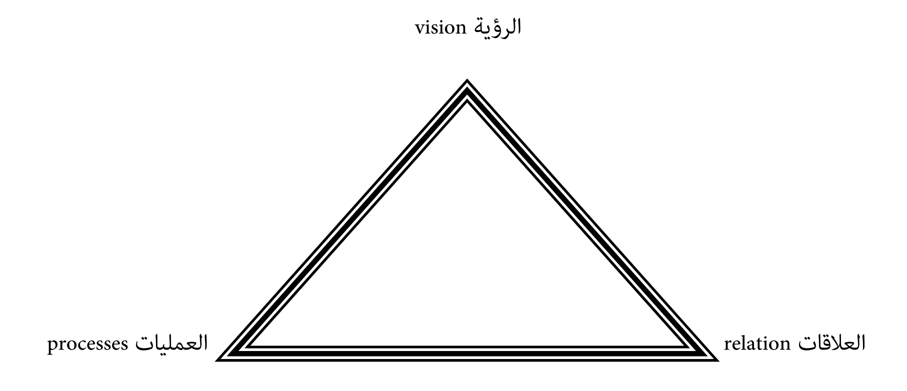
ز. التدريب على أساليب تحسين الجودة والإنتاجية.

ح. تقليل عوائق تقليل الجودة الإنتاجية.

ويقوم هذا الأسلوب على بعض المقومات الفكرية التي تجعل منه أسلوبا تطويرياً مناسباً؛ فهو يقوم على ضرورة قبول التغيير والاقتناع بأهمية المناخ المحيط، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة واستيعاب التكنولوجيا واستخدامها بذكاء وخاصة تكنولوجيا المعلومات، وقبول المنافسة وإدراك أهمية استثمار طاقات المؤسسة ووقتها، واعتبار العالم وحدة متكاملة والخروج عن الحيز الإقليمي والتكامل مع الآخرين، وإدراك أهمية العمل وجعله معيار الاختيارات، والابتعاد عن الفردية والتشتت، والاعتماد على العمل الجماعي والنظر إلى المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر، والاقتناع بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، وإعادة النظر في المسلمات الإدارية الكلاسيكية، والتسلسل والتتابع في الفكر أو العمل، وأخيرًا احترام العنصر البشري كأقوى وأهم أساس في نجاح الإدارة المعاصرة.

**رابعا: تنمية الكفاءات كأساس للتغيير في المؤسسة:**

يتجسد تفعيل دور المورد البشري عموما في العملية التغييرية من خلال إشراكه في التصور وصيانة العلاقة معه واقحامه في العملية بفعالية، ويمكن تمثيل هذه الأبعاد الثلاثة رؤية vision، عمليات processes، علاقاتrelation في الشكل التالي:



منذ نحو عشر سنوات تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسات، ففي فرنسا مثلا خلصت إحدى الدراسات التي صدرت سنة 2002 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد أنظمة قائمة على الكفاءات، أو على الأقل تنوي ذلك على المدى المنظور، وتنفق في سبيل هذا الغرض أموالا ضخمة.

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".

وتعَرَف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمـكنه من أداء عمله بشكل أحسن"، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما مابين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال: " C'est la compétence qui fait la différence"، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Un référentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

أما تسيير الكفاءات فيعني:" التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".

فالكفاءات إذن تمثل قوائم أو بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في حياتهم اليومية للعمل، أما فيما يتعلق بأنواع الكفاءات فهناك الكثير من التصنيفات لها، ونهتم بالتصنيف من خلال الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءة داخل المؤسسة.

**1- أنواع الكفاءات:**

أ.**الكفاءات الفردية:** مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.
- التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.
- لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

ب. **الكفاءات الجماعية:** تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعُال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

وتطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهدا استثماريا، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعّالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة".

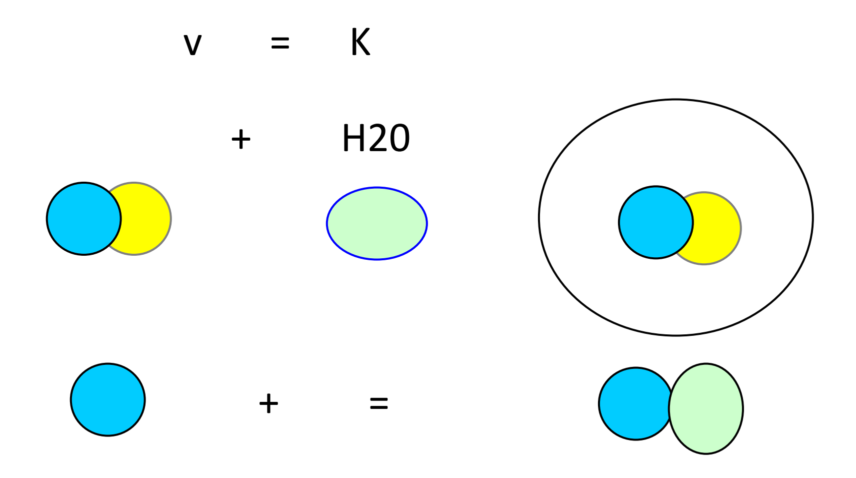
وتنبثق إستراتيجية تنمية الكفاءات من إستراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التي تستند بدورها إلى تسيير المعارف (KM)الذي اكتسح عالم الأعمال، والذي يعد بدوره تطورا نوعيا لمذهب العقلانية في التسيير الإستراتيجي.

ويعد تسيير المعارف نمط جديد في استغلال وتثمين المورد البشري، الذي أضحى الآن رهان إستراتيجي بالنسبة للمؤسسات (أو المنظمات بشكل عام)، ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد، الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري كمنتج مزدوج المرجع يجمع بين المعارف (الجامعة) والكفاءة (المؤسسة).

إن التركيز على الكفاءات (التكوين) لا ينبغي أن يغفلنا عن الشق الثاني للمورد البشري والمتمثل في العمال المنفذين (التأهيل)، فالمورد البشري (H2) مكون من جزأين: الكفاءات (H') والعمال (H") أي أن (H2=H'+ H")، وإذ يمارس هذا المورد عملياته (o) سيتكون مركب ثالث هو (H2O)، ويعبر هذا المركب عن مدى التلاحم بين المورد البشري والعمليات التي يؤديها، فجودة العمليات تخضع أساسا لمستوى التكوين والتأهيل المتاح لدى هذا المورد، وبإضافة عنصر رأس المال (K) إلى هذا المركب تستطيع المؤسسة خلق قيمة مضافة (V).

ويمكن التعبير عن ذلك كما يلي:

**تجزئة موارد التغيير**



**خامسا: التطوير التنظيمي كإستثمار في الكفاءات:**

تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة فقط، إنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة لزيادة كفاءتها التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغييرات التي تحدث على مستوى محيطها، إذ يتم وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة لكونها المعيار الوحيد الذي نعتمده عند الزيادة في الأجور، وتفتح المجال أيضا لترقية الفرد، والتطوير التنظيمي يلعب دورًا هاماً في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر لذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

– **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل في المعارف التي يكسبها المتدربون وتعتبر موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد.

– **أهداف الكفاءات:** ونشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتدربون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...)، والتي اكتسبوها من التدريب وتصاغ هذه الأهداف بالفطرة على التطبيق العملي للنشاط.

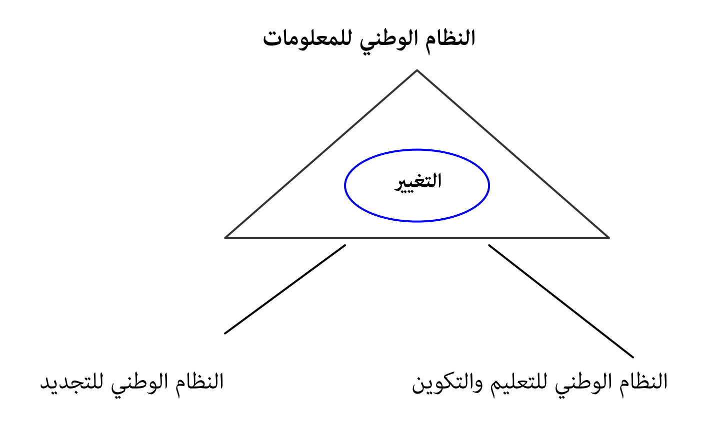
– **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التطوير التنظيمي على أداء المؤسسة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة، والمخرجات، ونجاح التغيير...الخ.

ومع أهمية العناية باستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وبعنصر الكفاءات بوجه خاص، فإن نجاح هذه الاستراتيجية يخضع إلى حد كبير إلى مستوى منظومة التعليم والتكوين في المجتمع بوجه عام، ومنظومة البحث والتطوير بوجه خاص، فالمؤسسة ليست نظاما معزولا أو مغلقا، فعدم توفر الدولة على نظام وطني للتجديد (un system national d'innovation)، يجعل من الحديث عن الكفاءات وعن البحث والتطوير وعن التطوير مجرد أضغاث أحلام، وحتى مع توفر ذلك فإن المسؤولية تقع على عاتق المؤسسة نفسها في مباشرة أنشطة تدريبية وتكوينية داخلية بهدف صقل المهارات المتاحة وتحديثها باستمرار، ويتم تكريس هذا التحديث من خلال إيجاد خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي(un service d'intelligence économique)، وبذلك تصبح المؤسسة مستحدثة باستمرار، وتسير إلى جانب منافسيها وليس ورائهم.

وعليه نؤكد مرة أخرى أن التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط، وهذا ليضمن جانب الاستجابة للتغييرات، ولكن أيضا في مجال إعداد وتنفيذ إستراتيجيات هذا التغيير، وفي هذا الصدد نشير إلى أنظمة كلية ثلاثة ذات علاقة مباشرة بالتغيير في المؤسسة وهي:

- النظام الوطني للمعلومات.
- النظام الوطني للتجديد.
- النظام الوطني للتعليم والتكوين.

وهذا ما يمثل ثلاثية متكاملة تشكل أحجار زوايا مثلث النظام الوطني للتحسين:




وفي هذا الصدد فإن دولا كثيرة اعتمدت سياسات وطنية في مجال دعم اندماجها في اقتصاد المعرفة والكفاءات، وتخصص في سبيل ذلك موازنات ضخمة لدعم الأنظمة الثلاثة المشار إليها أعلاه، فعلى سبيل المثال تسعى إستراتيجية التجديد الكندية إلى تحقيق هدفين هما:

1. بلوغ مستوى الامتياز من خلال الاستثمار في الأفراد والمعارف والإمكانيات.

2. جعل المعارف مفتاح المستقبل من خلال تأهيل الكفاءات، وذلك اعتبارا من أن الأفراد يمثلون المورد الأهم في المجتمع.

**سادساً: زوايا الاستفادة من برامج التطوير التنظيمي عند إحداث التغيير بالمؤسسة:**

يمكن أن يستفيد الباحثون في إنجاح التغيير بالمؤسسة من التطوير التنظيمي من الزوايا التالية:

**1- زاوية إدارة المؤسسة:** يستفيد مديرو المؤسسات من بحوث وممارسات التطوير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المؤسسة وكيفية إدارتها وتغييرها ذلك أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن المبادئ والمفاهيم والأدوات والقيم والافتراضات التي تحدد هوية المؤسسة، وتدعم الأداء في المؤسسة بتهيئة المناخ الدعم له، ويمكن أن تعيق الأداء بوضع العقبات أمام المخاطرة والتغيير والنمو، وطبيعة تدخل التطوير التنظيمي تتمثل في تغيير الإدراك الذي يرتبط بالتعلم والفهم، وهو ما يحقق اندماج الثقافة في السلوكيات (بيرجيت،1995).

**2- زاوية تكوين مؤسسات متجددة ومتكيفة:** إن من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهياكل التنظيمية المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، والمؤسسات التي تتمتع بالمرونة والتكييف هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، والمؤسسات غير المرنة المتحجرة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لاسيما إذا إنصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل أو إدخال أدوات وتكنولوجيات جديدة أو إعادة تنظيم العمل، ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التطوير التنظيمي يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية عمُالهما، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة.

**3- زاوية الموارد البشرية:** ونعني بها جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، ويمثل ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين، الفنيين، المستخدمين، والموظفين الدائمين وغير الدائمين، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

أ. **تحسين المحيط الاجتماعي للعمل:** من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التطوير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.

ب. **تنمية روح الإحساس بالمسؤولية:** يظهر من خلال هذا العنصر أن التطوير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسئولين ومساعديهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه "يقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري".

ج. **تسيير الكفاءات:** يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد، كما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البُنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وكثيرا ما يوافق هذه العمليات دور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله.

كما تهدف عمليات التطوير التنظيمي إلي تحسين قدرات العاملين وإطلاق معارفه وطاقاتهم، ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إضافة إلى أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (الأيوبي،1995).

**خاتمة:**

في ظل اندماج الاقتصاد المعرفي في الحركية الاقتصادية الدولية، وهو ما يكرسه اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوربي والمساعي التفاوضية الحثيثة مع المنظمة العالمية للتجارة، فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال، حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعّال، أو على الأقل اندماج بأقل تكاليف.

غير أن بلوغ هذا الهدف يستوجب على إدارات المؤسسات التفكير المستديم والجدي في إجراء تغييرات جذرية في أنماط التسيير والإنتاج القائمة، ومن المتفق عليه أن أول الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري، وذلك إن على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات.

وعلى المستوى الكلي يتعين على مؤسسات منظومة التعليم والتكوين العمومية منها والخاصة، أن تغير في منهاجها ومقرراتها حتى تستطيع تقديم مخرجات ملائمة لمتطلبات الواقع الاقتصادي الجديد، وهذا ما يعني تحديث هذه المنظومة ودعمها بالموارد والتسهيلات اللازمة باعتبارها هي التي تقف وراء أية كفاءة أو أي نشاط بحث وتطوير.

## التطوير التنظيمي في المملكة الأردنية الهاشمية

## الرؤية الهاشمية لجلاله الملك عبدالـلـه الثاني المعظم تجاه التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية

**أولا: تطوير التعليم من أجل اقتصاد المعرفة:**

كما أطلقت وزارة التربية والتعليم وفق رؤية جلالة الملك عبدالـلـه الثاني برنامج "تطوير التعليم من أجل اقتصاد المعرفة" الذي نقل النظام التربوي في الأردن إلى مرحلة جديدة عنوانها " تنمية موارد بشرية ذات نوعية وتنافسية " توفر لجميع الأردنيين فرص تعلم مستمر مدى الحياة تناسب احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، كي يتم تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية واستدامتها من خلال مجتمع متعلم وقوى عاملة عالية المهارة.

ويتحقق من خلال هذا البرنامج التميز والجودة والإتقان عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية باعتبارها ثروة وطنية إستراتيجية، وبالإفادة من الخبرات والتجارب المتميزة محلياً وعربياً ودولياً.

وقد طبقت المبادرة عبر برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين الخاصة بالتعلم والتعليم والتدريب، في إطار وضع الأردن في مصاف الدول المتقدمة في مجال تصدير الكفاءات البشرية المميزة والمنافسة إقليمياً وعربياً.

**ثانيا: التعليم الإلكتروني:**

لقد فتح الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر في المدارس الحكومية، أمام الطلبة آفاقاً رحبة للإبداع حسب رؤية جلالة الملك عبدالـلـه الثاني الذي تابع بنفسه المدارس التي طبقت فيها مبادرة التعليم الإلكتروني من بين أكثر من ألفي مدرسة أخرى في المملكة.

فحث جلالته الجهات الرسمية والقطاع الخاص على الاستفادة من مواهب الطلبة وإبداعاتهم في هذا المجال، والعمل على تطويرها في إطار مفهوم ربط المدرسة والجامعة بالمجتمع والحياة.

وفي عام 1999، أوعز جلالة الملك بإدخال تعليم اللغة الإنجليزية ومهارات الحاسوب في تحد أراد فيه ردم الفجوة الرقمية مع العالم.

في عام 2005 أنجزت مراحل عديدة من مبادرة تطوير التعليم عبر حوسبة جميع مدارس المملكة بنشر 150 ألف جهاز حاسوب بمعدل جهاز واحد لكل ستة طلاب، حيث بلغ عدد المدارس المحوسبة 2637 مدرسة عام 2005 فيما بلغ عدد المدارس المربوطة على شبكة المنظومة التعليمية 2400 مدرسة لنفس العام.

**ثالثا: قطاع التعليم:**

وتأكيداً على سعي جلالة الملك عبدالـلـه الثاني إلى خلق نظام تربوي يحقق التميز والجودة، تجسدت على أرض الواقع "مبادرة التعليم الأردنية " التي أطلقت خلال المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2003 وتبعها برنامج " تطوير التعليم من أجل اقتصاد المعرفة " ثم " التعليم الالكتروني " وما رافق ذلك من جهود ملكية مرتبطة بدعم العملية التعليمية في كافة مجالاتها.

أما الرسالة التربوية الملكية فتتمثل في تطوير وإدارة نظام تربوي يركز على التميز والإتقان، ويستثمر موارد بشرية تتمتع بقدر عال من إتقان كفايات التعلم الأساسية، وذات اتجاهات مجتمعية إيجابية، تمكنها من التكيف بمرونة مع متطلبات العصر والمنافسة بقوة وفاعلية، والإسهام في تطوير الاقتصاد الوطني القائم على المعرفة.

وتركزت القيمة الجوهرية لهذه التوجهات في تحقيق النوعية، الكفاءة والفاعلية، المواءمة، الابتكار والإبداع، توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التعلم المستمر، اللامركزية، التمويل، والاستدامة، بناء شراكات فاعلة، التكامل والتنسيق، وتفعيل البحث والتطوير التربوي.

وهذه الإصلاحات كان لها أبعادها الدولية، خاصة وأن سمعة أي دولة ومدى تقدمها أو تراجعها ما هو إلا انعكاس لواقع مدى التزام الجهاز القضائي بمراقبة تطبيق الأنظمة والقوانين وتأكيد سيادتها انسجاما مع رؤية دولة المؤسسات وسيادة القانون، وتطبيقاً لمبادئ العدالة والمساواة والشفافية وتكافؤ الفرص بين إفراد المجتمع كل في موقعه، ليحتل الأردن المرتبة 23 من أصل 102 دولة في العالم من حيث استقلالية جهازه القضائي، وفقاً لتقرير الأمم المتحدة عام 1994

**رابعا: تطوير القضاء:**

ومن منطلق سعي جلالة الملك عبدالـلـه الثاني لتحقيق مبدأ " العدل أساس الملك "تشكلت اللجنة الملكية لتطوير الجهاز القضائي التي عملت منذ ذلك الحين على تطويره وتحديثه وفق إستراتيجية تطوير القضاء وسط قناعات ملكية أن لا تنمية سياسية وإدارية وتعليمية واقتصادية سوى بإصلاحات جذرية تطال جميع محاور عملية التقاضي التي من شأنها تكريس الأمن والاستقرار والشعور بالطمأنينة وتعزيز المكاسب الاستثمارية في الدولة.

**خامسا: برنامج التحول الاجتماعي والاقتصادي:**

وفي تشرين الأول من عام 2001، أصدر جلالة الملك عبدالـلـه الثاني تعليماته للحكومة لوضع خطة اقتصادية اجتماعية متكاملة لتسريع خطى الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية ورفع نوعية ومستوى حياة الأردنيين، وبناء على التوجيه الملكي قامت الحكومة بإعداد برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي، الذي كان يهدف بصورة عامة إلى تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة دون تعريض الاقتصاد الوطني للتراجع، ويهدف البرنامج إلى تطوير الموارد البشرية وضمان توفر رعاية صحية مناسبة وخلق تطور نوعي في المناطق الريفية وتوفير خدمات حكومية كفؤة.

ويهدف البرنامج إلى الإسراع في تطبيق السياسات والبرامج والمشاريع وإجراءات الإصلاح الاقتصادي التي تمت المصادقة عليها بإجماع وطني وتحسين نوعية حياة الأردنيين عن طريق رفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين خصوصاً

في مجالات التعليم والرعاية الصحية ومصادر المياه والتطوير الريفي، وتعزيز دور القطاع الخاص وذلك بإشراكه في عملية الخصخصة وتشجيع الاستثمار الخاص في مشاريع التنمية الكبرى، وتبني آليات جديدة في عملية اتخاذ القرارات تتسم بالسرعة والدقة والشفافية والكفاءة، بالإضافة إلى المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي والبناء على الإنجازات السابقة في هذا المجال.

كما عمل الأردن خلال العقود الثلاثة الأخيرة على رفع كفاءة الأجهزة الإدارية فيها إلى المدى الذي تستطيع معه هذه الأجهزة تحقيق أهداف المصلحة العامة، وخاصة أن الأردن يواجه عددا كبيرا من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، منها نقص القوى البشرية المتخصصة والمدربة، ويعتبر تطوير الأجهزة الإدارية في الأردن حجر الزاوية في مواجهة هذه التحديات. وقد كانت جهود التطوير الإداري في الأردن في بداياتها جهودا إصلاحية أكثر من كونها جهودا تنموية. ففي المجال القانوني صدر أول نظام لموظفي حكومة المملكة الأردنية الهاشمية سنة 1948، وصدر أول قانون لديوان الموظفين سنة 1955 ثم عدل سنة 1963 ليصبح قانون الخدمة المدنية، ثم الغي ووضع مكانه نظام الخدمة المدنية سنة 1966 الذي شكل الأساس لنظام الخدمة المدنية لعام 1988 المعمول به حاليا. وكذلك الحال بالنسبة للمجال المؤسسي الذي تم إنشاء بعض الإدارات فيه مثل ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة وديوان الرقابة والتفتيش الإداري ووزارة التنمية الإدارية. (عرفة،1990).

**التطوير التنظيمي في الأردن:**

لقد عمل الأردن خلال العقود الثلاثة الأخيرة على رفع كفاءة الأجهزة الإدارية فيها إلى المدى الذي تستطيع معه هذه الأجهزة تحقيق أهداف المصلحة العامة، وخاصة أن الأردن يواجه عددا كبيرا من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، منها نقص القوى البشرية المتخصصة والمدربة، ويعتبر تطوير الأجهزة الإدارية في الأردن حجر الزاوية في مواجهة هذه التحديات. وقد كانت جهود التطوير الإداري في الأردن في بداياتها جهودا إصلاحية أكثر من كونها جهودا تنموية. ففي المجال القانوني

صدر أول نظام لموظفي حكومة المملكة الأردنية الهاشمية سنة 1948، وصدر أول قانون لديوان الموظفين سنة 1955 ثم عدل سنة 1963 ليصبح قانون الخدمة المدنية، ثم الغي ووضع مكانه نظام الخدمة المدنية سنة 1966 الذي شكل الأساس لنظام الخدمة المدنية لعام 1988 المعمول به حاليا. وكذلك الحال بالنسبة للمجال المؤسسي الذي تم إنشاء بعض الإدارات فيه مثل ديوان الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة وديوان الرقابة والتفتيش الإداري ووزارة التنمية الإدارية.

**جهود التطوير التنظيمي في الأردن:**

لقد بذل الأردن جهودا مشهودة لتقوية ودعم الجهاز الإداري لمعالجة الفجوة الإدارية بين القدرات المتوافرة والقدرات المطلوبة اللازمة لتحقيق أهداف التنمية وقد شملت اتجاهات التطوير في الأردن كما ذكر في تقارير الأمم المتحدة (1994) وهي كما يلي:

أ. إنشاء وزارات جديدة في الدولة وإعادة تنظيم بعض الوزارات والإدارات المختلفة.

ب. إنشاء مؤسس وإدارات تابعة لوزارات ومؤسسة رعاية الشباب والضمان الاجتماعي ومعهد الإدارة العامة وغيرها.

ج. إنشاء مؤسسات عامة مستقلة تتبع بشكل أو بآخر رئيس الوزراء مباشرة مثل ديوان الخدمة المدنية ومؤسسة الإقراض الزراعي والبنك المركزي.

د. إنشاء مؤسسات تعليمية وشركات ومشاريع اقتصادية كبرى وحيوية مثل الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وشركات الفوسفات والبوتاس والمصفاة.

ه. دعم مؤسسات وشركات القطاع الخاص باعتباره شريكا في التنمية وجهود التطوير.

**مجالات التطوير التنظيمي في الأردن:**

أصبح تنفيذ عملية التطوير لبعض المجالات يقع ضمن مسؤوليات وزارة التنمية الإدارية بعد إحداثها عام 1995 بينما يكون دورها إشرافيا ورقابيا على بعض

المجالات الأخرى والتي تقوم بها الدوائر الحكومية الأخرى. ومن أهم مجالات التطوير التي وردت في مشروع خطة التطوير الإداري لعام 1999 كما ورد عند:

1- تبسيط الإجراءات.

2- تفويض الصلاحيات.

3- تنمية القوى البشرية.

4- قاعدة البيانات ونظم المعلومات الإدارية.

5- التشريعات، القوانين والأنظمة والتعليمات.

6- التنظيم الإداري.

7- وصف وتصنيف الوظائف.

8- أسس ومعايير وإجراءات انتقاء القيادات الإدارية.

9- تنظيم الجهاز الحكومي.

10- تحديد أهداف الأجهزة الإدارية ومعاييرها الأدائية.

11- تقييم الأداء الفردي والمؤسسي.

12- نظام الحوافز.

13- التجهيزات الإدارية والتسهيلات المادية والفنية.

14- الإدارة المحلية واللامركزية الإدارية.

15- اتجاه الموظف نحو الوظيفة العامة والمواطن.

وقد تضمن خطاب العرش السامي لجلالة الملك الراحل الحسين بن طلال بتاريخ 1991/12/1 جملة من تلك المجالات تمثلت في:

1- مراجعة التشريعات وتطويرها.

2- تبسيط الإجراءات وتسهيلها على المواطن.

3- تأكيد وظائف المتابعة والتقييم وتقديم الحوافز.

4- تعزيز اللامركزية وتفعيل دور الحكام الإداريين.

5- أن تتفرغ الدوائر المركزية لمهام التخطيط والمتابعة والإشراف.

**وسائل وإجراءات التطوير التنظيمي:**

تتمثل الوسائل والإجراءات التي اعتمدتها الحكومات المتعاقبة لتحقيق التطوير الإداري في المملكة فيما يلي:

1- الأجهزة المختصة والمعنية بالتطوير الإداري هو:

أ) ديوان الموظفون(1995)

ب) قسم التنظيم والأساليب والذي أنشئ في دائرة الموازنة

2- إنشاء تنظيم أو تقوية أجهزة مركزية مختلفة مثل المجلس القومي للتخطيط ودائرة الإحصاءات العامة والكليات ومؤسسة التدريب المهني.

3- تكثيف إرسال الموظفين الأردنيين في بعثات دراسية طويلة أو دورات تدريبية قصيرة للتخصص في مجالات إدارة التطوير والتطوير الإداري.

4- الاستعانة بالخبرات الدولية والأجنبية مثل خبراء الأمم المتحدة وغيرها.

5- قيام الحكومات الأردنية بمبادرة الإصلاح الشامل أو المحدودة والتي من أبرزها إعادة تنظيم الجهاز الحكومي في تشرين الأول 1971 ولجنة تحديث الإدارة الحكومية أيار 1972 وغيرها.

**التجربة الأردنية في التطوير التربوي:**

استجابة للخطط التنموية ومشاريعها المختلفة في جميع القطاعات لجأ الأردن بقيادة ملكية واعية إلى اعتماد وزارة التربية والتعليم على التطوير والتجديد والتحديث سبيلا لذلك. ويمكن تتبع هذا التطوير كما يلي:

**في الخمسينيات:**

– زادت أعداد المدارس والطلبة والمعلمين.

– صدر قانون المعارف رقم (20) في خمسين مادة شملت أحكاما عامة وأقسام المدارس وأنواعها، وإنشاء المدارس، والمدارس الخصوصية، والكتب والمناهج المدرسية ولجان المعارف المحلية والشؤون الصحية والمعلمون وأهداف التعليم.ففي الستينيات:

– زادت أعداد المدارس والطلبة والمعلمين والخدمات التعليمية.

– تأسس قسم المناهج والكتب المدرسية والذي أصبح يطبع جميع أنواع الكتب المدرسية ويوزعها مجانا.

– تنويع التعليم، فقد تفرعت الدراسة الأكاديمية في المرحلة الثانوية الى علمي وأدبي، ثم فرعت فيما بعد إلى ثانوي وصناعي وزراعي، وتلاهما التجاري والتمريضي والبريدي.

– تطور رسالة المدرسة من حيث الاهتمام بالتربية المتوازنة لشخصية الفرد من خلال:

- المعارف والنشاطات.
- ازدياد التفاعل بين المدرسة والمجتمع.
- انتشار الروح الديمقراطية والعمل الجماعي.

– ظهرت بعض المجالس مثل مجلس المعلمين ومجلس الآباء والمعلمين والأندية والأسر المدرسية.

– تطورت المناهج والكتب المدرسية :

- تم تحديد المفهوم الحديث للمنهاج حيث إن منهاج أية مادة يتكون من أربعة عناصر أساسية متكاملة ومترابطة وهي الأهداف العامة والخاصة للمنهاج ومحتوى المنهاج وطرق تعليمية وطرق تقويمية.
- أتمت اللجنة العليا للمناهج والكتب بأقرار وضع الخطة الدراسية للمرحلة الثانوية.

**في السبعينيات:**

– السعي لتحقيق إلزامي التعليم.

– تنويع التعليم ومحاولة ربطه بحاجات المجتمع من خلال برامج التعليم المهني المختلفة. (ميرغي،1987)

– تأهيل المعلمين من خلال دبلوم المعاهد.

– تطوير فعالية الإشراف التربوي باعتماده على أسس نظرية وكفايات مسلكية وفنية وعقد مؤتمر الإشراف التربوي في العقبة عام 1975.

– إدخال التجديد التربوي لبعض مناحي العملية التعليمية- التعلمية.

**في الثمانينيات:**

– إحكام ربط الخطط التربوية وبرامجها المختلفة بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (1980-1985) و (1986-1990)

– الاهتمام بتعليم العلوم والتكنولوجيا خاصة الحاسوب.

– التوسع في مجال التقنيات التربوية.

– عقد مؤتمرات تربويات عدة، بهدف تبادل الأفكار والآراء بين القادة التربويين.

– تعميق مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية واتخاذ القرار.

– عقد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي(أيلول 1987).

– ترجمة التوصيات التي انبثقت عن المؤتمر إلى خطة شاملة متكاملة للتطوير التربوي.

– صدور قانون التربية والتعليم المؤقت رقم 27 لسنة 1988، ومراجعة العديد من الأنظمة التربوية وتحديثها.

–تطبيق بنية التعليم الجديدة بدءا من العام 1990/1989 والتي بموجبها التعليم الأساسي (10) سنوات، والتعليم الثانوي سنتين.

**في التسعينيات:**

– صدور قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 متضمنا نواحي تطويرية بارزة.

– الانتهاء من تنفيذ المرحلة الأولى لخطة التطوير التربوي.

– السير بتنفيذ المرحلة الثانية من خطة التطوير التربوي (1996- 2000) والتي تهدف الى تعميق الأثر النوعي لعملية التطوير التربوي.

– الإفادة من النماذج والتجارب التطويرية الإقليمية والعالمية لإدخال التجديدات التربوية في كافة مجالات النظام التربوي الأردني وفعالياته.

– وضع الخطة الخمسية لقطاع التربية والتعليم للأعوام (2000/1999) التي تبلغ التكلفة الإجمالية لبرامجها ومشاريعها حوالي (51.100.000) دينار. أهم المنجزات التربويات كما ونوعا التي تحققت ضمن خطة التطوير التربوي خلال الفترة 1987/1988- 1998/1999:

| المؤشر التربوي | العام الدراسي | |
|---|---|---|
| | 1988/1987 | 1999/1998 |
| - أعداد الطلبة | 940281 | 1380722 |
| - أعداد المعلمين | 39445 | 63886 |
| - أعداد المدارس | 3478 | 4676 |
| - نسبة الأمية | %22.5 | %9 |
| - نسبة القبول في التعليم المهني: | | |
| - ذكور | %17 | %45 |
| - إناث | %13 | %27 |
| - عدد مواقع التعليم المهني | 152 | 358 |
| - نسبة الطلبة في المدارس الخاصة إلى إجمالي طلبة المملكة | %10.45 | %18.2 |
| - نسبة الطلبة في مدارس الفترتين | %18 | %16 |
| - نسبة الطلبة في الغرف الصفية المستأجرة | %44 | %11.4 |
| - نسبة الطلبة في الصفوف المجمعة | %4 | %2 |
| - نسبة المعلمين حسب المؤهل: | | |
| - حملة دبلوم كليات المجتمع | %69.4 | %43.9 |
| - حملة البكالوريوس | %26 | %49 |
| - حملة ما فوق درجة البكالوريوس | %3.6 | %7.1 |
| - معدل عدد الطلبة لكل معلم | 1:24 | 1:21.6 |
| - معدل عدد المعلمين لكل مشرف | 125 | 61 |
| - عدد المرشدين التربويين | 504 | 924 |
| - نسبة موازنة وزارة التربية إلى الموازنة العامة للدولة | %7.5 | %11 |

ولكن فيما يتعلق بالحصاءات الحديثة :

| أبرز المؤشرات التعليمية لعام 2000 | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | إجمالي عدد الطلبة الملتحقين في جميع مراحل التعليم | ألف طالب وطالبة | 1514.4 |
| 2 | إجمالي عدد الطلاب الملتحقين في جميع مراحل التعليم | ألف طالب | 771.8 |
| 3 | إجمالي عدد الطالبات الملتحقات في جميع مراحل التعليم | ألف طالبة | 742.6 |
| 4 | نسبة الطلب إلى إجمالي السكان | نسبة مئوية% | 30.1 |
| 5 | نسبة الطلاب إلى إجمالي السكان الذكور | نسبة مئوية% | 29.3 |
| 6 | نسبة الطالبات إلى جمالي السكان الإناث | نسبة مئوية% | 30.9 |
| 7 | عدد الطلبة في مرحلة التعليم العالي(كليات مجتمع وجامعات) | ألف طالب وطالبه | 127.1 |
| 8 | عدد الطلاب الذكور في مرحلة التعليم العالي | ألف طالب | 63.9 |
| 9 | عدد الطالبات في مرحلة التعليم العالي | ألف طالبه | 63.2 |
| 10 | إجمالي عدد الطلبة الخريجين من التعليم العالي | ألف خريج وخريجة | 31.3 |
| 11 | إجمالي عدد الطلاب الخريجين من التعليم العالي | ألف خريج | 14.5 |
| 12 | إجمالي عدد الطالبات الخريجات من التعليم العالي | ألف خريجة | 16.8 |
| 13 | إجمالي عدد الطلبة الخريجين من كليات المجتمع | ألف خريج وخريجة | 9.3 |
| 14 | إجمالي عدد الطلاب الخريجين من كليات المجتمع | ألف خريج | 2.6 |
| 15 | إجمالي عدد الطالبات الخريجين من كليات المجتمع | ألف خريجة | 6.7 |
| 16 | إجمالي عدد الطلبة الخريجين من الجامعات | ألف خريج وخريجة | 22 |
| 17 | إجمالي عدد الطلاب الخريجين من الجامعات | ألف خريج | 11.9 |
| 18 | إجمالي عدد الطالبات الخريجات من الجامعات | ألف خريجة | 10.1 |

**الأمية في المملكة إلى تناقص:**

نجحت المملكة الأردنية الهاشمية في القفز الى مناطق متقدمة في محاربة الامية، والتي بلغت (2،7%) عام 2009، فيما تامل الحكومة في للقضاء عليها في عام 2020، وتظهر الدراسات ان النساء اكثر التحاقا في البرنامج من الرجال.

وقال المستشار الاعلامي الناطق الرسمي باسم وزارة التربية والتعليم ايمن بركات ان الاردن من الدول التي قطعت شوطا كبيرا في مكافحة الامية، وذلك نتيجة اهتمام الهاشميين بهذه المشكلة منذ صدور الدستور الاردني عام 1952، عندما اوعز المغفور له الملك الراحل الحسين بن طلال بتنفيذ برنامج تعليم الكبار ومحو الامية في الفرق والوحدات العسكرية واستمرت هذه الجهود واضحة جلية في عهد الملك عبدالله الثاني بن الحسين الذي يدعو باستمرار الى ضرورة معالجة مشكلة الامية لما تفرزه من انعكاسات سلبية على الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية ولما تسببه ايضا من عقبات امام برامج التنمية المستدامة.

وأضاف أن التوجيهات الملكية تحث دوما على علاج هذه المشكلة بخطة مدروسة مبرمجة، تمثلت في اغلاق الرافد الذي يغذي الامية وهم الطلبة الذين يتسربون من المدارس قبل امتلاكهم المهارات الاساسية في القراءة والكتابة والحساب؛ فسنت التشريعات التي تفرض الزامية التعليم ومجانيته.

واوضح ان وزارة التربية والتعليم عملت على فتح مراكز لتعليم الكبار ومحو الامية وتوسعت فيها حتى شملت جميع ارجاء المملكة، مشيرا الى ان عدد مراكز تعليم الكبار ومحو الامية بلغت في جميع انحاء المملكة حتى نهاية الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي 2010 \2011 (548) مركزا منها (32) للذكور و(516) مركزا للاناث التحق بها (6430)دارسا ودارسة.

واشار بركات الى ان عدد الاناث المنتسبات الى المراكز اعلى منه للذكور فقد بلغ عدد الذكور (442)، بينما (5988) من الاناث وذلك لتوفير الفرص التعليمية للمواطنيين الذين حالت ظروفهم دون مواصلة تعلمهم عندما كانوا في سن التعليم

المدرسي واصبحوا يشكلون عائقا امام برامج التنمية رغم رغبتهم بمواصلة التعلم، مبينا ان الوزارة دأبت على فتح صفوف دراسية ومراكز لتعليم الكبار ومحو الامية في اي تجمع سكاني يتوفر فيه 10 دارسين، وتكون صفة العاملين من المعلمين او الميسرين في مراكز تعليم الكبار ومحو الامية مدفوع الاجر وبدوام جزئي، ويشترط ان يكون المعلمين او الميسرين العاملين من حملة شهادة دبلوم كحد ادنى، علما بان معظم المعلمين يحملون شهادة الدبلوم او البكالوريوس .

وبين ان الاردن سار في خطوات متطورة في خفض نسبة الامية حيث تم تخفيضها من (88%) عند صدور الدستور الاردني المعدل في عام 1952، حتى بلغت نسبة الامية في نهاية عام 2009 الى (2،7%) وبواقع( 7،3%) للذكور و (10،8%) للاناث.

من جانبه اكد مدير ادارة التعليم العام في الوزارة الدكتور صالح الخوالدة على ان الوزارة تبذل جهودا كبيره في مكافحة الامية من اتخاذ الاجراءات الاستباقية لحل مشكلة الامية من خلال التركيز على مشكلة التسرب التي تعتبر رافدا للامية من خلال انشاء مراكز تعزيز الثقافة للمتسربين، اضافة الى فتح مراكز تعليم الكبار ومحو الامية في مختلف مناطق المملكة، وتامين تلك المراكز بالقرطاسية والكتب مجانا .

وأضاف أن الوزارة تعمل على تدريب وتاهيل العاملين بمراكز تعليم الكبار الى جانب دفع اجور المعلمين العاملين بمراكز التعليم، كما تقوم الوزارة بالعمل على تعديل نظام تعليم الكبارومحو الامية بما يفيد في تعديل ورفع اجور العاملين والمشرفين على البرنامج، مشيرا الى انها تقوم ايضا بالمشاريع التطويرية في مجال محاربة الامية مثل مشروع قضاء بلا امية وتطوير مناهج تعليم الكبار ووضع منهاج تعليمي تربوي متطور.

**الاردن : وزير التربية والتعليم السابق الدكتور "خالد الكركي" في مؤتمر صحفي:**

6.8 % نسبة الأمية في الأردن حتى منتصف 2011

قال نائب رئيس الوزراء وزير التربية والتعليم الدكتور خالد الكركي إن نسبة الأمية في الأردن حتى منتصف العام الحالي بلغت 6.8 %، وبواقع 3.7 % للذكور و10.1 % للإناث.

وأكد الدكتور الكركي في كلمة له نشرت أمس على الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم بمناسبة اليوم العالمي لمحو الأمية والذي يصادف الثامن من سبتمبر،، أن الوزارة تعمل الآن على تخفيض هذه النسبة إلى النصف بحلول عام 2015.

وقال إن "الأردن أدرك منذ عقود خلت، خطورة الأمية وما تسببه من آثار سلبية تعيق برامج التنمية، حيث فتحت الوزارة لذلك، مراكز لتعليم الكبار ومحو الأمية، مبينا أن الوزارة توسعت في انشائها لهذه المراكز لتشمل جميع أرجاء المملكة.

وأشار الى أنها وفرت الفرص التعليمية للمواطنين الذين حالت ظروفهم دون مواصلة تعلمهم وهم في سن التعليم المدرسي، وأصبحوا يشكلون عائقا أمام برامج التنمية، على الرغم من رغبتهم بمواصلة التعلم، مشيرا الى أن الوزارة تقدم كل مستلزمات الدراسة للدارسين مجاناً.

وأوضح أن عدد مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية التي افتتحت للعام الدراسي 2010/2009 بلغ 470 مركزا، التحق بها 5583 دارساً ودارسة.

وذكر الدكتور الكركي أن تقرير الرصد العالمي لمؤشرات التعليم للجميع لعام 2009، الذي تصدره منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، أظهر أن ترتيب الأردن هو الثالث عربيا وفق مؤشر التقدم باتجاه تحقيق أهداف التعليم للجميع، في حين تعتبر منطقة العالم العربي من أدنى معدلات القرائية عالميا، لوجود نحو 70 مليون أمي عربي (اليونسكو، 2009).

وقال إن "الوزارة أطلقت في 5 تشرين الأول (أكتوبر) 2008 مشروع "قضاء بلا أمية"، لمحاربة الأمية، ويهدف للقضاء على الأمية بأنواعها المختلفة لمن أعمارهم 15 سنة فأكثر من الذكور والإناث على حد سواء في قرى ومناطق قضاء أم الرصاص بلواء الجيزة في منطقة البادية الوسطى".

ويهدف هذا المشروع وفق الدكتور الكركي الى رفع مستواهم العلمي والثقافي والاجتماعي حول المواضيع والأحداث والظواهر التي يعيشونها وتدور حولهم، مبينا أن الوزارة ستطلق مشروعا آخر في لواء دير علا بمنطقة الأغوار هذا العام.

وبخصوص ظاهرة التسرب من المدارس وما تعكسه من إفرازات سلبية تسهم برفد الأمية وتغذيتها، بين أن الوزارة تعمل بالتعاون مع مؤسسة كويست سكوب للتنمية الاجتماعية في الشرق الأوسط على تنفيذ برنامج تعزيز الثقافة للمتسربين، إذ افتتح 45 مركزاً لتعزيز الثقافة للمتسربين، والتحق في هذه المراكز أكثر من 3 آلاف دارس ودارسة.

وأكد الدكتور الكركي أن العمل جار على التوسع في هذه المراكز، ليشمل مختلف محافظات المملكة.

وكان مكتب "اليونسكو" في عمان أصدر بيانا بهذه المناسبة في السابع من سبتمبر 2010، أشار فيه الى أنه سيحتفل بالتعاون مع اللجنة الوطنية الأردنية لـ"اليونسكو" والوزارة بهذه المناسبة في تشرين الأول (أكتوبر) المقبل، مبينا أنه سيسلط الضوء هذا العام على الدور المهم الذي يلعبه محو الأمية في تمكين المرأة.

وأضاف البيان أنه على الرغم من أن الأردن، حقق تقدما ملموسا في العقود الأخيرة، لكن الفجوة بين الرجال والنساء ما تزال قائمة، استنادا الى التقرير الرصدي التابع الى التعليم العالمي للجميع للعام الحالي، إذ بين أن نسبة الإناث من العدد الكلي للأميين البالغين في الاردن والبالغ 305 آلاف شخص، يصل الى 72 %.

وقالت المدير العام لـ"اليونسكو" إيرينا بوكوفا في البيان إن "اليونسكو في الأردن تدعم الوزارة في تحقيق هدفها لخفض معدل الأمية بين الكبار بحلول عام 2015 وهو أحد الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية الجديدة".

*تمت الأستعانة بوكالة الانباء الاردنية بترا لكتابة هذه الفقرة تحديدا

http://www.almanar.jo/AlManarWeb

**التطوير التنظيمي في ضوء الإستراتيجية الوطنية للتعليم:**

لقد تبنى المجلس الاقتصادي الاستشاري الإستراتيجية العامة في تشرين الأول من عام 2002. وقد دمجت هذه الإستراتيجية الوطنية للتطوير ونتائج منتدى الرؤية معا في خطط محددة للتنمية هي:

- خطة التحول الاجتماعي والاقتصادي.
- خطة التعليم العام 2003-2008.
- برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفه
- مبادرة التعليم الأردنية.

وتتمثل رسالة هذه الإستراتيجية في تطوير نظام تربوي عماده "التميز"، يعتمد على موارده البشرية، استنادا إلى معايير عالمية وقيم اجتماعية وروح تنافسية عالية مما يسهم في تقدم الأردن في خضم " الاقتصاد المعرفي العالمي.

**أولا: الرؤية الوطنية للتربية والتعليم ورسالتها:** تحدد هذه الرؤية الاتجاه المرغوب للتعليم العام في البلاد. وقد صيغت الرؤية الوطنية وحددت الاتجاهات لمبادرات التطوير التربوي الممتدة من رياض الأطفال وحتى التعليم المستمر مدى الحياة في وثيقتين رئيسيتين هما:

1. الرؤية الأردنية للتربية والتعليم 2020.
2. منتدى التعليم لأردن المستقبل 2002.

**ثانيا: الحكمية والإدارة والقيادة:** ستقوم وزارة التربية والتعليم بما يلي:

1. إدارة النظام التربوي عن طريق التفويض المناسب للصلاحية والمسؤولية.
2. تسهيل أساليب الشراكة مع المجتمعات المحلية والقطاع الخاص.
3. الوقوف على المعلومات المستجدة الموثقة المتعلقة بحالة النظام. وسيؤدي ذلك إلى الانتقال لتركيز الاهتمام نحو مراقبة جودة الأداء بعيدا عن الاكتفاء فقط بتقييم مدى تنفيذ النشاطات. (فراج،1993)

**الإستراتيجيات:**

– اعتماد معايير أدائية في مستويات النظام بأكمله .

– تفويض آليات صنع القرار واعتماد اللامركزية لضمان الشفافية والاقتراب بصنع القرارات وتطبيقها من المتأثرين بها.

– وضع خطط وموازنات سنوية استنادا إلى تحليل موضوعي للنظام التربوي.

**ثالثا: المتعلم:** تهدف الإستراتيجية إلى توفير فرصة الحصول على الفرص التربوية التي يتوافر فيها الإنصاف والعدالة في تقديم الخدمات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العصرية لكافة المتعلمين. (السلمي،2004)

**الإستراتيجيات:**

– توفير أنظمة وخدمات تعليمية ذات كلفة متدنية وجودة عالية تمكن جميع المتعلمين من تحقيق النتاج التعليمي الأساسية عن طريق استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والموارد بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

– التوسع في فرص التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة بدءا من الصف التمهيدي وبخاصة في المناطق الفقيرة والنائية باعتباره وسيلة لرفع درجة استعداد الأطفال للتعلم.

– تقديم خدمات تربوية خاصة للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

**رابعا: المناهج الدراسية والتقييم:** يعد المنهاج محور النظام التربوي كونه يعبر عما يجب تعلمه من قبل الطلبة. ويشكل تجديد المنهاج عنصرا محوريا في إستراتيجية التطوير التربوي في الأردن. وترتبط جميع العمليات التربوية والإدارية الأخرى ارتباطا مباشرا بتطوير المنهاج وتعد داعمة له.

**الإستراتيجيات:**

– ضمان تقييم المناهج من أجل تحسين التعلم وفقا لمعايير وطنية وعالمية.

– ضمان اشتقاق نتاج التعلم والمنهاج المحوري من إطار المنهاج والتقييم وضمان توافقهما مع الرؤية والرسالة والأهداف الوطنية للنظام التربوي.

– تطوير المنهاج لإحداث توازن بين المحتوى ونتاج عملية التعلم التي تتطلب توظيفا موسعا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يدفع باتجاه خلق المعرفة وإدارتها.

– مراجعة برامج التعليم المهني لكي تتلاءم مع الحاجات الراهنة والمتوقعة لسوق العمل ونظام التدريب المهني الوطني.

– التركيز على التربية الإسلامية والأخلاقية والثقافة العربية، وكذلك المتطلبات الخاصة بالرياضيات والعلوم والفروع المعرفية التطبيقية التي تتوافق مع المعايير الدولية وسوق العمل.

**خامسا: دعم التعلم في المدارس:** يشمل دعم التعليم الموارد والأدوات والتكنولوجيا والمعلمين والإداريين والكوادر المساندة. إن الدور المتغير للمعلمين يتطلب معارف ومهارات واتجاهات جديدة، وسيحتل إعداد المعلمين وتدريبهم أولوية عالية ضمن سلم الأولويات في النظام التربوي. ولن يتمكن المعلمون من أداء أدوارهم فحسب وإنما أيضا سيتم تقدير أدائهم المميز في هذه الأدوار الجديدة.

**الإستراتيجيات:**

– مراجعة جميع متطلبات المصادر والدعم وتحليلها، ومؤسستها لضمان تنفيذ المنهاج بنجاح.

– تبني معايير دولية لعمليات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها وسيلة للتعلم ومصدرا له.

– ترقية المعلمين والمديرين والمشرفين استنادا إلى الكفاءة في ضوء المعايير المهنية المعتمدة.

**سادسا: بيئة التعلم:** إن توفير بيئات فعالة للمتعلم لهو استثمار رئيس في مستقبل البلاد، وذلك لأن الطلبة الذين يتعلمون في بيئة داعمة للتعلم هم أكثر قدرة على الإسهام في بناء مجتمعهم في المستقبل. (شهيب،1994)

تؤثر بيئات التعلم الأكثر فعالية في الصحة البدنية والاجتماعية للطلبة.

توفر البيئة التعليمية الآمنة والصحية المواتية للتعلم، والمجهزة بوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أساسا مناسبا للتعلم.

**الإستراتيجيات:**

– إشراك الطلبة والمعلمين والمديرين والمجتمع المحلي في الإسهام في تطوير بيئات تعلميه فعالة وآمنة وداعمة وصحية وفي تنفيذها كذلك.

– تخصيص الموارد المالية لقضايا البيئة التعليمية التي تحظى بالأولوية ( مثل حالات تدني مستوى النظافة، غياب الظروف الصحية، وغياب الظروف الآمنة).

– تطوير خطة طويلة الأجل وتطبيقها، وذلك لتمويل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وصيانتها واستبدالها.

– توسيع التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة بدءا من الصف التمهيدي وخاصة في المناطق الريفية والنائية والفقيرة.

**سابعا: المسؤولية المالية والمساءلة:** إن التحسن في جودة التعليم يجب أن تنجز بتكلفة يمكن تحملها والمحافظة عليها. ويحتاج تمويل عمليات تطوير النظام التربوي وكذلك تكاليف إعادة هيكلته إلى إنفاق رأسمالي وجار وكبير على الرغم من أن الموارد المالية المتاحة لتحسين التعليم أو توسيعه محدودة (ماهر،1994).

**الإستراتيجيات:**

– وضع سلم أولويات للنفقات الجارية بناء على السياسة العامة والأهداف الإستراتيجية اللازمة لتحقيق غايات التطوير التربوي وأهدافه.

– تحليل مشاريع التطوير الحالية والمقترحة من حيث المخصصات للمشتريات والصيانة والنفقات المتكررة.

– تطوير نماذج فعالة وذات كفاءة ومستدامة لتقديم الخدمات التربوية ودعمها وإدارتها.

**ثامنا: الشراكات والروابط:** تعد الشراكة بين المدارس الحكومية وبين أولياء الأمور والأسر والمجتمعات المحلية أمرا مهما لنجاح أي تطوير تربوي. ويعتمد توسيع فرص التعلم مدى الحياة على التعاون والشراكة مع الوزارات الأخرى ومع الوكالات المحلية والدولية. وستوفر الشراكة بين الوزارة وبين مؤسسات العمل المحلية والدولية فرصا للدعم والمنفعة المتبادلة.

**الإستراتيجيات:**

– تأسيس عملية شراكة على مستوى المجتمع المحلي تشرك الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين ومديري المدارس إلى جانب الشركات وأصحاب العمل.

– ترسيخ اسس وقواعد العلاقات الأنسانية ضمن أطر العمل المؤسسي.

– وضع خطة جدية للعمل بمنهجية علمية تهدف الى صناعة رائدة للقرارات وحل للمشكلات بكل نزاهه وموضوعية.

– الأستناد الى قواعد فلسفيه قوية تحكمها الشريعة الأسلاميه وموروث العادات والتقاليد.

– وضع جدول زمني للتخطيط ضمن قواعد المرونه والشموليه يهدف الى تحقيق فعلي للتطوير التنظيمي.

– عدم الأرتكاز على الجانب الشخصي في النظر في قضايا ذات طابع حساس ورئيسي.

# قائمة المراجع


1- أبو عابد، محمود محمد أحمد، (2005)، أتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل، أربد، الأردن.

2- أبو غزالة، طلال، (1997)، ورقة عمل "نحو عولمة مهنة المحاسبة"، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

3- الامم المتحدة.

اساليب دعم قدرات اجهزة التطوير الادارى فى الدول النامية: تقرير اجتماع عقدته الامم المتحدة فى بروكسل- بلجيكا 1989/الامم المتحدة، ترجمة على عبد الهادى مسلم وآخرون - عمان (الاردن): المنظمة العربية للتنمية الادارية، 1994. (سلسلة تراجم مختارة - 332).

الموضوعات: الدول النامية /تطوير تنظيمى /تنمية ادارية

4- الايوبى، نزيه.

الاصلاح الادارى والتطوير المؤسسى فى العالم العربى فى ظل التحديات الاقتصادية الجديدة/نزيه الايوبى- القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 1995. (سلسلة البحوث والدراسات - 334).

الموضوعات: الدول العربية/تطوير تنظيمى/اصلاح ادارى/الخصخصة

5- باركر، مارجورى.

ابداع الرؤيا المشتركة : قصة الاسلوب الجديد فى التطوير والتغيير / مارجورى باركر، ترجمة خالد حسن رزق، وناصر محمد العديلى .- الرياض : دار آفاق الابداع العالمية، 1995 . (سلسلة الادارة والاعمال - 3) .

الموضوعات: التغيير التنظيمى / تطوير تنظيمى / الرؤيا / التصور

6- بيرجر، بريجيت [تحرير].

ثقافة تنظيم العمل/ تحرير بيرجيت بيرجر، ترجمة محمد مصطفى غنيم- القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995.

الموضوعات: التنظيم (عام)/الثقافة والتنظيم/حالات دراسية

7- جراى، جيرى ل.

الاشراف: مدخل علم السلوك التطبيقى لادارة الناس/ جيرى ل. جراى، ترجمة وليد عبد اللـه هوانة، مراجعة حسين محمد العلوى- الرياض: معهد الادارة العامة، 1988.

الموضوعات: السلوك التنظيمى/الدوافع/الاشراف والقيادة/اتصال

8- حريم، حسين، (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع

الخضيري، محسن أحمد(2002):أدارة التغيير، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع *

دافيد، ويلسون.

9- استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظراتفى ادارة التغيير/ ويلسون دافيد، ترجمة تحية عمارة، مراجعة شفيق رزق اللـه - القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

الموضوعات: التغيير التنظيمى/ ادارة التغيير/التغيير المخطط

10- زويلف، مهدي (1996): أدارة المنظمة، نظريات وسلوك، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

11- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1991). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3، مركز الكتب، عمان

12- السلمى، على.

السلوك التنظيمى/على السلمى- القاهرة: مكتبة غريب

الموضوعات: مصر/السلوك التنظيمى/العلوم السلوكية/ اتخاذ القرار/ الدوافع 2004

13- سند، عرفة المتولى.

مقدمة في العلوم السلوكية: تطبيقها في مجال الادارة/ عرفة المتولى سند - القاهرة: عرفة المتولى سند، 1983.

الموضوعات: السلوك/الدوافع/القيادة/حالة دراسية/البيئة والمنظمة والفرد

14- شهيب، محمد على.

العلاقات الانسانية: مدخل سلوكى/شهيب محمد على، ومدحت مصطفى راغب واحمد عبد اللطيف. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994(دراسات فى الفكر الادارى الحديث).

الموضوعات: ادارة الافراد /دوافع العمل/القيادة/ادارة ضغوط العمل/ سلوك الافراد

15- الطويل. هاني عبد الرحمن الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأقراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006

16- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط2. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

17- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

18- عبد العال، ميرغي، التطوير التنظيمي: والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الأدارية، 1978

19- العظمات، خلف دهر محمد، (2004). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

20- عبد الرحيم، محمد عبد اللـه .

السلوك الانسانى في المنظمات/ محمد عبد اللـه عبد الرحيم - القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.

الموضوعات: القيادة (دراسات ونظريات)/الدوافع (نظريات) / جماعات/ التطوير التنظيمى/ اتخاذ القرار/ السلوك (عام).

21- عبدالعال، ميرغي، التطوير التنظيمي: والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1978.

22- عبد الهادى، احمد ابراهيم.

السلوك التنظيمى: دراسة في التحليل السلوكى للرجل والمرأة فى العمل والادارة / احمد ابراهيم عبد الهادى- بنها (مصر) : مكتبة الجامعة - بنها، 1991.

الموضوعات: مصر / السلوك التنظيمى / المرأة والعمل / المرأة والادارة / فروق النوع /دراسة ميدانية

23- العديلى، ناصر محمد.

السلوك الانسانى والتنظيمى: منظور كلى مقارن / ناصر محمد العديلى - الرياض: معهد الادارة العامة (ادارة البحوث)، 1995 .

الموضوعات: ادارة الاعمال / القيادة / اتخاذ القرار / السلوك التنظيمى / تطوير تنظيمى / تقييم الاداء / الدوافع والحوافز

24- العديلى، ناصر محمد.

ادارة السلوك التنظيمى / ناصر محمد العديلى - الرياض : ناصر محمد، 1993.

الموضوعات: القيادة / اتخاذ القرار / السلوك التنظيمى / التطوير التنظيمى / تقييم الاداء/ بناء الفريق

25- عرفة، احمد على.

نحو نظرية لزيادة الانتاج: التتابعات السلوكية للمتغيرات الادارية / احمد على عرفة، وسمية ابراهيم شلبى - القاهرة: احمد على وسمية ابراهيم، 1990. (مراجع نظريات ادارة الاعمال).

الموضوعات: زيادة الانتاجية / المتغيرات التنظيمية / الرضا الوظيفى / الاندماج / التعاون/ الانتماء.

26- فراج، عبد المجيد.

تنمية الادارة وادارة التنمية / عبد المجيد فراج - القاهرة : جمعية النداء الجديد، 1993. (رسائل النداء الجديد 14).

الموضوعات: تنمية الادارة / ادارة التنمية / الهيكل الادارى / الشخصية الادارية (الموظف)/ التخلف الادارى

27- القريوتي، محمد قاسم (2000): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية

28- قاضى، صبحى عبد الحفيظ.

سيكولوجية العمل والعلاقات الادارية / صبحى عبد الحفيظ قاضى - القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1984.

الموضوعات: السلوك الانسانى / الدوافع / التنظيم الادارى / القيادة / تحسين الاداء / التفويض

29- القاضى، فؤاد.

تنمية المنظمة والتطوير التنظيمى/ فؤاد القاضى - القاهرة: دار صفا للطباعة والنشر، 1988.

الموضوعات: مصر / التغيير المخطط / التطوير التنظيمى / تنمية المؤسسة (المنظمة)

30- القبلان، يوسف محمد.

مفاهيم وتطبيقات فى السلوك الادارى / يوسف محمد القبلان - الرياض: يوسف محمد القبلان، 1992.

الموضوعات: السلوك /ادارة الافراد /القيادة /اتصال

31- القريوتي، محمد قاسم. ( 1993). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنتظمات والإدارية. ط 2. المكتبة الوطنية: عمان.

32- كلالده، ظاهر محمود (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

33- الكلالده، ظاهر محمود. (1990). الاتجاهات الحديثة في القيادة، عمان: مديرية المكتبات والوثائق الوطنية.

34- اللوزي/موسى (2001) : التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى.

35-	اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم. دار وائل: عمان الأردن

36-	اللوزي. موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل، عمان، 2003

37-	مؤتمن، منى (1995): أدارة التغيير، جوهر عملية التنمية الأدارية، رسالة المعلم، مجلد (36)، عدد (4)، عمان: وزارة التربية و التعليم.

38-	ماهر، احمد.

السلوك التنظيمى: مدخل بناء المهارات /احمد ماهر - الاسكندرية: مركز التنمية الادارية، 1994.

الموضوعات: السلوك التنظيمى /التغيير التنظيمى /تطوير تنظيمى /العلوم السلوكية /الدوافع /التعلم /الادراك /اتخاذ القرار /القيادة /ضغوط العمل

39-	مور، هوارد [تحرير] .

الارجونوميكا : هندسة النشاط البشرى / تحرير هوارد مور - القاهرة: اليونسكو، 1987. (سلسلة العلم والمجتمع - 165) .

الموضوعات: الارجونوميكا (هندسة النشاط البشرى) / تنمية صناعية / كمبيوتر

40-	النعيمي، فلاح(1992). اثر عوامل الموقف في السمات القيادية، دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية، مجلة أبحاث اليرموك، 10(1)، 179-251.

41-	نصر الـلـه ، نظمى.

ايزو 9000 بداية الطريق الى تطوير المنظومة الادارية: دليل المنشآت للمواصفة والاسلوب العملى للتوافق مع متطلباتها / نظمى نصر الـلـه - القاهرة: مركز التطوير والاستشارات الادارية ICL، 1995 .

الموضوعات: ادارة الجودة /المواصفات القياسية الدولية حالات دراسية /هيئات ومنظمات

42-	النوباني، مصطفى طه (2003). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

43-	هامر، مايكل، شامبي، جيمس.

"الهندرة" الإدارية، اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة /مايكل هامر، وجميس شامبى، ترجمة شمس الدين عثمان، مراجعة بندر القحطانى ونسيم الصمادى - القاهرة: الشركة العربية للاعلام العلمى "شعاع"، 1995.

الموضوعات: تكنولوجيا المعلومات /حالة دراسية /الهندرة الإدارية.

44- الهوارى، سيد.

التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم /سيد الهوارى - القاهرة : سيد الهوارى، 1992.

الموضوعات: التنظيم (نظريات) /القيادة /الاشراف /التطوير التنظيمى

45- اليونيسكو. (2009). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع (أهمية الحوكمة في تحقيق المساواة في التعليم.

http://www.almanar.jo/AlManarWeb

# فهرس

## الفصل الثاني
## نظريات القيادة والتطوير التنظيمي



## الفصل الثالث
## علاقة الالتزام الإداري والرضا الوظيفي بالتطوير التنظيمي لمؤسسة

### الفصل الرابع
### أثر الأنماط القيادية على التطوير التنظيمي



### الفصل الخامس
### الأطر النظرية للتطوير التنظيمي

**الفصل السادس**

**أنواع التطوير التنظيمي**



**الفصل السابع**

**العوامل المؤثرة على التطوير التنظيمي**



**الفصل الثامن**

**مراحل التطوير التنظيمي**



**الفصل التاسع**

**استراتيجيات وتطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي**

**الفصل العاشر**

**تطبيقات حديثة للتطوير التنظيمي في المؤسسات الإدارية**



**الفصل الحادي عشر**

**ظاهرة توطين الوظائف في المملكة العربية السعودية**

**الفصل الثاني عشر**

**واقع التطوير والإصلاح التنظيمي في الدول النامية**

# التطوير التنظيمي







الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com

نائل هوجلي
079 7212693